

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: P 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Organizace a řízení podniku

**Customer relationship management jako nástroj  
zvyšování konkurenceschopnosti podniků**

**Customer relationship management, tool of  
improvement of company competitiveness**

Ing. Jana Marková

Školitel: Doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D., katedra marketingu

Počet stran: 144

Počet příloh: 2

Liberec,

2013

## **Anotace**

Díky výrazné změně spotřebního chování zákazníků zapříčiněné recesí hospodářství musí řada podnikatelských subjektů objevovat nové možnosti v boji o zákazníka. Více než jindy vystupuje do popředí především konkurenční výhoda, kterou lze posílit či získat prostřednictvím řízeného vztahu se zákazníkem, označovaného jako Customer Relationship Management.

Řízení vztahu se zákazníkem (CRM) je komplexním řešením komunikace společnosti s jednotlivými zákazníky a udržování s nimi dlouhodobě prospěšných vztahů. Tento systém však není pouze databází kvalitních/hodnotnějších informací o zákaznících. Jedná se o řešení chodu společnosti, na jehož začátku stojí úsilí o zefektivnění kroků vedoucí k získání/udržení zákazníka a jeho konci je komplexní systém vnitropodnikových procesů a aktivit.

Výstupy disertační práce se opírají o prvotní analýzu již realizovaných výzkumů v České republice týkajících se CRM, o hloubkové pohovory se specialisty na CRM a dotazníkového šetření uskutečněného v červnu 2013. Analýza doposud zjištěných informací o CRM vedla k vytvoření vědomostní základny pro úspěšné vedení hloubkových pohovorů, na základě kterých byl sestaven dotazník pro dotazování u společností v Libereckém kraji v celkovém počtu 177. Sesbíraná data byla podrobena následně i faktorové analýze.

Průzkum prokazuje využívání CRM především v rámci boje o zákazníky. Uchovávaná data v CRM jsou tříděna s důrazem na následné využití v komunikaci se zákazníky a segmentaci zákaznického portfolia. Údaje o jednotlivých zákaznících jsou využívána při komunikaci tak, aby jednotlivý obchodní partner získal pocit důležitosti a jedinečnosti. Zároveň je zjišťována a zaznamenávána spokojenost zákazníků, tak aby společnosti mohly prohlubovat a prodlužovat setrvání zákazníka u společnosti a tak dosahovat konkurenční výhody.

## **Annotation**

The important changes of consumer behaviour, caused by economy recession, press on business subjects to explore new ways to get costumers. This is the time, when competitive advantage gets important role. This advantage could be appreciated by controlling relationships with customers, called Customer Relationship Management.

Customer Relationship Management (CRM) is complex solution of communication among companies and costumers, also way to long and profitable business relationships. This system is not only database of useful information about costumers. This is company solution, which is born in effort to get or to hold costumer and which grows up to complex system of all processes in company.

Outputs of this thesis are based on passed researches about CRM in Czech Republic, on interviews with CRM specialists and based new questionnaire research realized in June 2013. The knowledge of passed researches was used in interviews with CRM specialists, which helps to prepare questionnaire of research in region of Liberec among 117 companies. The data of research were analyzed by factor analysis.

This research proves the utilising of CRM, mainly to get the customers. Saved data in CRM are sorted, because of next use in communication with costumers and use in segmentation. Saved data are used in way which helps to make costumers feeling of importance and uniqueness. Also the customer satisfaction is important information, which could improve relations with costumer and which could extend time of the business – get competitive advantage.

## **Zusammenfassung**

Aufgrund einer signifikanten Änderung des Verbraucherverhaltens der Kunden, die durch Wirtschaftsrezession verursacht wurde, müssen viele Unternehmen neue Möglichkeiten im Kampf um den Kunden entdecken. Mehr als je zuvor, tritt vor allem der Wettbewerbsvorteil in den Vordergrund, der durch das Kundenbeziehungsmanagement, das auch als Customer Relationship Management bezeichnet ist, verstärkt oder gewinnt werden kann.

Kundenbeziehungsmanagement (CRM) stellt eine komplexe Kommunikationslösung der Gesellschaft mit einzelnen Kunden und eine Pflege für langfristige vorteilhafte Beziehungen dar. Dieses System ist nicht nur eine Datenbank der hochwertigen/wertvollen Kundeninformationen. Diese Lösung des Unternehmensmanagement, an deren Anfang die Bemühungen um die Optimierung der Schritte, die zu Gewinnen/Halten der Kunden führen, steht und an deren Ende ein umfassendes System der innenbetrieblichen Prozesse und Aktivitäten entsteht.

Resultate dieser Dissertation basieren auf der Analyse der in der Tschechischen Republik durchgeführten Forschungen, die sich mit CRM befassen, auf ausführlichen Interviews mit Experten für CRM und auf die Umfrage, die im Juni 2013 durchgeführt wurde. Die Analyse der bisher gesammelten Informationen über CRM führte zur Schaffung einer Wissensbasis für die erfolgreiche Führung von Tiefeninterviews, auf derer Grund der Fragebogen zusammengestellt wurde. In dieser Umfrage wurden 177 Unternehmen in der Region Liberec befragt. Die gesammelten Daten wurden anschließend einer Faktor-Analyse unterzogen.

Die Umfrage beweist die Verwendung von CRM vor allem in dem Kampf um die Kunden. Die in CRM gespeicherten Daten werden mit dem Schwerpunkt auf die spätere Verwendung in der Kommunikation mit den Kunden und in weiterer Analyse der Marketing-Prozesse, wie z. B. Segmentierung, Kundenportfolio, klassifiziert. Die Daten von einzelnen Kunden werden für die Kommunikation verwendet, so dass jeder Geschäftspartner ein Gefühl von Bedeutung und Einzigartigkeit erwirbt. Zugleich wird die Kundenzufriedenheit gemessen und aufgezeichnet, so dass die Unternehmen den

Aufenthalt des Kunden vertiefen und verlängern können und damit Wettbewerbsvorteile erzielen können.

## **Klíčová slova**

CRM, řízení vztahu se zákazníkem, Česká republika, Liberecký kraj, spokojenost, hodnota zákazníka, konkurenční výhoda

## **Keywords**

CRM, Customer relationship management, Czech Republic, region of Liberec, satisfaction, Customer value, competitive advantage

## **Schlüsselwörter**

CRM, Kundenbeziehungsmanagement, Tschechische Republik, Region Liberec, Zufriedenheit, Kundenwert, Wettbewerbsvorteil

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací se školitelem disertační práce a ostatními odborníky v oboru.

V Liberci, 27. 9 2013

# Obsah

Seznam použitých zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	14
0 Úvod	16
1 Definování cíle disertační práce a způsobu jeho dosažení	18
1.1 Konceptní rámec práce	22
1.2 Metodologie disertační práce	24
1.3 Možná rizika při zkoumání a jejich eliminace	33
2 Historický vývoj konceptu Customer relationship management	34
2.1 Teoretické vymezení konceptu CRM	37
2.2 Aplikační architektura CRM	41
2.2.1 Operační část CRM	42
2.2.2 Analytická část CRM	42
2.2.3 Kooperativní část CRM	43
2.3 Zavádění, výhody a nevýhody CRM	44
2.4 Přínos CRM	48
2.5 Hodnocení užitečnosti CRM	49
2.6 Konkurenceschopnost a CRM	50
2.7 CRM ve vztahu k hodnotě zákazníka pro firmu a hodnotě pro zákazníka	55
2.7.1 Hodnota zákazníka pro společnost	57
2.7.2 Hodnota pro zákazníka	60
2.7.3 Souvislost pojmů hodnota zákazníka pro společnost a hodnota pro zákazníka s CRM	62
3 Analýza současného stavu využívání CRM v podnicích	64
3.1 Popis stávající situace v oblasti CRM (rozběr výzkumů týkajících se CRM systému)	65
3.2 Využití CRM systému v ČR	67
4 Využití zavedené aplikace CRM na průmyslových trzích v Libereckém kraji	72
5 Zhodnocení výsledků dotazníkové šetření	78
5.1 Použitá metodika	78
5.2 Výstupy z dotazníkového šetření	81



5.3	<i>Vliv aplikace CRM systému na určené atributy (otázka č. 19).....</i>	98
5.4	<i>Vliv jednotlivých „třídících faktorů“ na odpovědi, týkající se vlivu aplikace CRM systému .....</i>	104
5.5	<i>Faktory plynoucí z CRM systému ovlivňující konkurenceschopnost podniku .</i>	118
5.6	<i>Vztah rozsahu využití CRM a oddělení správy CRM (otázka č. 2 a otázka č. 4) .....</i>	122
6	Dosažené výsledky disertační práce.....	126
7	Závěr .....	135
	Zdroje.....	138
	Citace .....	141
	Vzorce .....	142
	Publikace autora.....	143

## Seznam použitých zkratek

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

B2B – Bussines to bussines

CLTV – Customer life-time value

CRM – customer relations hip

CVM – Customer value management

CZ – Česká republika

č. - číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ERP – podnikový systém

ICT – informační a komunikační technologie

IS – informační systém

IT – Informační technologie

IT oddělení – technické oddělení

MIS – manažerský informační systém

roč. – ročník

s. - strana

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Počet firem v Libereckém kraji dle počtu zaměstnanců (základní soubor) .....	26
Tabulka č. 2 Počet firem na B2B trhu v Libereckém kraji .....	29
Tabulka č. 3 Počet firem ve zpracovatelském průmyslu v Libereckém kraji (základní soubor) .....	29
Tabulka č. 4 Počet potřebných vyplněných dotazníků .....	30
Tabulka č. 5 Základní soubor ČSÚ .....	68
Tabulka č. 6 Podniky používající CRM pro správu a využití informací o zákaznících, leden 2012 .....	69
Tabulka č. 7 Symbolika a základní charakteristika použitých metod .....	80
Tabulka č. 8 Důvody, které vedly k nezavedení CRM systému (podotázka otázky č. 1) .....	82
Tabulka č. 9 Které důvody Vás vedly k zavedení CRM systému? (otázka č. 2) .....	83
Tabulka č. 10 V jakém rozsahu využíváte Váš CRM systém? (otázka č. 4) .....	85
Tabulka č. 11 Které oddělení spravuje Váš CRM systém? (otázka č. 5) .....	86
Tabulka č. 12 Jaké jsou hlavní důvody segmentace zákazníků? (otázka č. 7) .....	87
Tabulka č. 13 Jaké hlavní důvody Vás vedou ke zjišťování spokojenosti zákazníků? (otázka č. 8) .....	88
Tabulka č. 14 Jakým způsobem zjišťujete spokojenost zákazníků? (otázka č. 10) .....	89
Tabulka č. 15 Jak často sledujete spokojenost zákazníků? (otázka č. 11) .....	90
Tabulka č. 16 Jaké jsou klíčové faktory, ovlivňující spokojenost Vašich zákazníků? (otázka č. 9) .....	91
Tabulka č. 17 Proč zjišťujete hodnotu zákazníka? (otázka č. 13) .....	92
Tabulka č. 18 Jakým způsobem zjišťujete hodnotu zákazníka? (otázka č. 14) .....	93
Tabulka č. 19 Jak často sledujete hodnotu zákazníka? (otázka č. 15) .....	93
Tabulka č. 20 V jakých oblastech spatřujete konkurenční výhodu plynoucí z CRM? (otázka č. 17) .....	95

Tabulka č. 21 Jak lze podle Vás měřit konkurenční výhodu vyplývající z CRM? (otázka č. 18) .....	96
Tabulka č. 22 Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy – ordinální proměnná (otázka č. 19).....	99
Tabulka č. 23 Převedení ordinální proměnné na kardinální .....	102
Tabulka č. 24 Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy – kardinální proměnná (otázka č. 19).....	102
Tabulka č. 25 Analýza rozptylu ANOVA .....	105
Tabulka č. 26 Označení rozsahu využití .....	106
Tabulka č. 27 Vliv rozsahu využití CRM systému na zvýšení počtu věrných zákazníků .....	106
Tabulka č. 28 Vliv rozsahu využití CRM systému na zvyšování spokojenosti zákazníků .....	107
Tabulka č. 29 Vliv oddělení spravujícího CRM systém na zvyšování počtu věrných zákazníků .....	108
Tabulka č. 30 Vliv oddělení spravujícího CRM systém na zvýšení tržního podílu .....	109
Tabulka č. 31 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování počtu věrných zákazníků .....	110
Tabulka č. 32 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na prodlužování délky trvání vztahu se zákazníkem .....	111
Tabulka č. 33 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zlepšení spolupráce mezi pracovníky.....	112
Tabulka č. 34 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování zisku.....	113
Tabulka č. 35 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na odlišení se od konkurence.....	114
Tabulka č. 36 Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na zvýšený počet věrných zákazníků .....	115
Tabulka č. 37 Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na lepší odlišení od konkurence.....	116
Tabulka č. 38 Faktorová analýza krok 1 .....	119
Tabulka č. 39 Faktorová analýza krok 2.....	120
Tabulka č. 40 Vztah rozsahu využití CRM a oddělní správy CRM (absolutní počty) .	123

Tabulka č. 41 Vztah rozsahu využití CRM a oddělní správy CRM (relativní počty) ..124

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Koncepční rámec práce .....	23
Obrázek č. 2 Proces výzkumu .....	25
Obrázek č. 3 Změna firemní orientace .....	35
Obrázek č. 4 Aplikační architektura CRM.....	41
Obrázek č. 5 Pilíře CRM a jejich vazby na zákazníky a jejich potřeby .....	45
Obrázek č. 6 Rozvoj ziskovosti vztahu .....	58
Obrázek č. 7 Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu.....	59
Obrázek č. 8 KANO Model spokojenosti zákazníků .....	61
Obrázek č. 9 Analýza současného stavu využívání CRM v podnicích.....	64
Obrázek č. 10 Podniky používající CRM softwarovou aplikaci, leden 2012 (dle odvětvové klasifikace NACE v %).....	70
Obrázek č. 11 Struktura podkladů pro sestavení dotazníku .....	72
Obrázek č. 12 Máte zaveden CRM systém? (otázka č. 1).....	82
Obrázek č. 13 Informace o počtu zaměstnanců respondenta (doplňující otázka) .....	84
Obrázek č. 14 Provádíte ve firmě segmentaci zákazníků v rámci CRM systému? (otázka č. 6) 86	
Obrázek č. 15 Zjišťujete hodnotu zákazníka pro společnost? (otázka č. 12).....	91
Obrázek č. 16 Zjišťujete konkurenční výhodu? (otázka č. 16) .....	94
Obrázek č. 17 Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy – ordinální proměnná (otázka č. 19).....	100
Obrázek č. 18 Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy – kardinální proměnná (otázka č. 19).....	103
Obrázek č. 19 Vliv rozsahu využití CRM systému na zvýšení počtu věrných zákazníků .....	107
Obrázek č. 20 Vliv rozsahu využití CRM systému na zvyšování spokojenosti zákazníků.....	108
Obrázek č. 21 Vliv oddělení spravujícího CRM systém na zvyšování počtu věrných zákazníků .....	109
Obrázek č. 22 Vliv oddělení spravujícího CRM systém na zvýšení tržního podílu .....	110
Obrázek č. 23 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování počtu věrných zákazníků .....	111

Obrázek č. 24 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na prodlužování délky trvání vztahu se zákazníkem.....	112
Obrázek č. 25 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zlepšení spolupráce mezi pracovníky.....	113
Obrázek č. 26 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování zisku .....	114
Obrázek č. 27 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na odlišení se od konkurence .	115
Obrázek č. 28 Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na zvýšený počet věrných zákazníků .....	116
Obrázek č. 29 Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na lepší odlišení od konkurence .....	117
Obrázek č. 30 Vztah rozsahu využití CRM a oddělní správy CRM .....	125
Obrázek č. 31 Model zaměřený na proces zvyšování konkurenceschopnosti .....	133

## 0 Úvod

V současné době, kdy je na trhu výrazný převis nabídky nad poptávkou, hledá řada společností nové cesty v boji o zákazníka. Společnostem již nestačí bojovat o zákazníka prostřednictvím ceny, ale je potřeba si ho získat a udržet, a to za pomoci lepšího vztahu k zákazníkovi, tak aby zákazník koupil daného produktu či služby získal pro něj užitnou hodnotu. Tuto hodnotu pro zákazníka firma může vytvořit pomocí poskytovaných informací o prodávaném produktu či službě, jednoduchostí, komunikací během prodeje a komunikací po prodeji, jakožto získání zpětné vazby, díky níž si společnost může určit výši spokojenosti zákazníka a dalších poskytovaných služeb souvisejících s produktem či službou. Jednou z možných příležitostí je nalezení konkurenční výhody oproti své konkurenci. Jednou z možných metod, která tomuto přístupu napomáhá, je využívání řízení vztahu se zákazníkem (CRM).

Řízení vztahu se zákazníkem (CRM) je komplexním řešením komunikace společnosti s jednotlivými zákazníky a udržování s nimi dlouhodobě prospěšných vztahů. Díky tomuto systému společnost získá nejen kvalitnější a hodnotnější informace o svých zákaznících, ale také sama o sobě - o své činnosti. Tyto informace mohou být prostředkem k poznání sebe sama, k poznání svých procesů a aktivit, používaných komunikačních strategií...

Práce popisuje výsledky získané z primárního sběru dat v České republice, konkrétně v Libereckém kraji, u firem na B2B trhu s více jak 50 zaměstnanci. Je zaměřena na posouzení toho, zda průmyslové společnosti v Libereckém kraji (ČR) využívají CRM systém a pokud ano, tak v jakém rozsahu a jak s uloženými daty dále pracují. Soustředí se na identifikaci důvodů využívání CRM systémů a naopak na identifikaci překážek implementace CRM systémů.

Základnou pro primární sběr dat byla důkladná analýza výstupů již realizovaných výzkumů v České republice, které se zabývaly problematikou CRM systémů. Tyto výstupy posloužily pro vytvoření vědomostních podkladů pro hloubkové pohovory. Hloubkové individuální pohovory proběhly v rámci konzultací se specialisty na CRM



ve vybraných podnicích, kde všem specialistům byly položeny stejné otázky. Odpovědi, které byly získány z těchto rozhovorů, byly podkladem pro sestavení dotazníku. Poté následovalo vytvoření dotazníku, jeho následné otestování a odstranění zjištěných nedostatků. V červnu 2013 bylo zahájeno dotazníkové šetření u 177 společností v Libereckém kraji a po ukončení sběru dat byla provedena jejich analýza.

Z průzkumu vyplývá, že firmy si uvědomují důležitost CRM systému v rámci boje o své zákazníky s konkurencí. Data o zákaznících v rámci CRM systému jsou uchovávána a tříděna tak, aby mohla být prováděna důkladná segmentace zákaznického portfolia. Velký význam je kladen na uchovaná data zákazníků, která lze použít při komunikaci s nimi takovým způsobem, který u jednotlivých zákazníků vzbuzuje pocit důležitosti a jedinečnosti. Z těchto důvodů firmy apelují na zjišťování spokojenosti svých zákazníků (ve většině případů, hned po ukončení aktu), díky kterému mají v povědomí, které faktory jsou pro zákazníky důležité. Na základě těchto dat, která mají uchovaná v CRM systému, mohou prohlubovat a prodlužovat setrvání zákazníka u společnosti a tak dosahovat konkurenční výhody.

# **1 Definování cíle disertační práce a způsobu jeho dosažení**

V posledních letech je nezbytná diferenciacie péče o zákazníky, která je důsledkem změn v tržním prostředí, jenž vedou k významným změnám v podnikových procesech a činnostech. Je nutné, aby společnosti stále lépe poznávaly a uspokojovaly potřeby a požadavky zákazníků, kteří jsou v současné době velmi dobře informováni, náročnější v prostředí velké konkurence produktů a služeb

Práce je zaměřena na posouzení toho, zda společnosti plnohodnotně využívají zavedený CRM, protože správná implementace, přizpůsobení a použití vede ke konkurenční výhodě. Soustřeďuje se především na hodnotu zákazníka pro společnost jako jednu z možných výhod oproti konkurenci, které je možno dosáhnout pomocí CRM systému.

Je zřejmé, že podnikatelé nemohou očekávat automaticky lepší hospodářské výsledky podniku na základě zvýšené individuální péče o zákazníky. Díky péči šité na míru mohou sledovat zvýšení tržeb, ale tato péče ve většině případů s sebou přináší i zvýšení nákladů. Z toho vyplývá, že tržby již nejsou vhodným kritériem pro posuzování přínosů zákazníka pro podnik. Nutností se stává sledování nákladů/výdajů na zákazníky a měření jejich individuálního přínosu k hospodářským výsledkům podniku

Aby byla dosažena rovnováha vztahu, musí zákazníci přinášet podniku přiměřený ekonomický efekt.

V době velké konkurence je potřebné nalézt cestu k přežití a v rozvoji budování dlouhodobých vztahů. Jednou z možností je čerpání konkurenční výhody plynoucí z CRM systému. CRM poskytuje celou řadu konkurenčních výhod. Pro disertační práci je konkurenční výhoda zúžena pouze na vztah se zákazníkem. Správné řízení vztahu se zákazníkem vede k prodlužování vztahu mezi zákazníkem a společností, snižování nákladů na zákazníka a tím dochází ke zvyšování příjmu ze vztahu. V rámci CRM dochází ke sledování a řízení přínosů za celou dobu předpokládané spolupráce, resp. v dlouhém časovém horizontu. Jedním z možných argumentů pro sledování dlouhodobé ziskovosti zákazníků je ten fakt, že výdaje vynaložené na budování vztahu jsou

investičního charakteru (ve smyslu investování do zákazníků).

Práce je tedy zaměřena na hodnotu zákazníka pro společnost jako jedno z možných konkurenčních výhod plynoucích z CRM systému.

Hlavním důvodem pro zkoumání této problematické oblasti je zjištění, zda společnosti dosahují konkurenční výhody, pokud společnosti využívají zavedený CRM systém na základě vytváření hodnoty pro zákazníka, tak aby z této interakce vytěžily optimální hodnotu zákazníka pro společnost. Je známo, že nákladnější je zákazníka získat než si ho udržet a rozvíjet s ním vztah. Proto pokud budou společnosti věnovat svůj čas na vytvoření dlouhodobého vztahu se svými zákazníky a udržovat je v pocitu, že nikde není lépe, tak budou mít velkou konkurenční výhodu oproti konkurentům. Tohoto pocitu u svých zákazníků mohou společnosti dosáhnout hned několika způsoby například:

- zákazník je zapojen do inovativního vývoje výrobku či služby na základě jeho aktuálních potřeb,
- u péče o zákazníka vytvářet pocit, že je např. pan Novák a ne jeden z mnoha,
- komunikace se zákazníkem probíhá pomocí komunikačního kanálu, který si vybral.

### **Hlavní cíl doktorské práce:**

*Cílem disertační práce je zhodnotit současný stav vztahů společnosti a zákazníka ve vybraných firmách a ověřit, že firma vlastní CRM systém při správném využití potenciálu spokojeného zákazníka, dosáhne konkurenční výhody.*

Jedná se o navržení kroků a identifikování faktorů vedoucích ke zvyšování konkurenceschopnosti v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Jinými slovy ověřit, do jaké míry zavedené CRM přispívá ke zlepšení vztahu se zákazníky a tím k získání konkurenční výhody.

Cílem je tedy ***navržení modelu zaměřeného na proces zvyšování konkurenceschopnosti firem pomocí plnohodnotného využívání CRM systému.*** Mnoho společností pracuje s údaji ve svém CRM systému, ale není přesně stanoven model, který pomocí zjištění hodnoty zákazníka pro společnost bude společnosti vytvářet konkurenční výhodu a to na základě plnohodnotného sledování nákladů a výnosů u jednotlivého zákazníka. Pokud společnosti budou přesně vědět, kolik peněz vynaložily na jednotlivého zákazníka a jaký je jeho přínos pro firmu, budou moci přesněji vypočítat jeho ziskovost a své finanční prostředky vynakládat efektivněji. Budou moci lépe přizpůsobit finanční výdaje na daného zákazníka, tak aby jim přinášel zisk (náklady na zákazníka musí být nižší než příjem z něho), což jim umožní získat konkurenční výhodu. Pokud tyto informace aplikují do vytváření dlouhodobých vztahů s těmito zákazníky a vytvoří pro ně správnou hodnotu vedoucí k jejich spokojenosti, přinesou samy sobě hodnotu v podobě konkurenční výhody.

Získané poznatky poslouží k rozšíření stávajících poznatků o CRM, způsobu jeho aplikace a využití v podmínkách českých podniků a v konečném důsledku k návrhu modelu zaměřeného na proces zvyšování konkurenceschopnosti firem pomocí plnohodnotného využívání CRM. Bude se tedy jednat o vypracování modelu a metodiky pro měření účinnosti (přínosu) CRM v oblasti řízení vztahu se zákazníky a tím zvyšovat spokojenost zákazníků a konkurenceschopnost podniku. Hlavním přínosem práce je identifikování faktorů vedoucích ke zvyšování konkurenceschopnosti v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

**K dosažení celého záměru práce byl hlavní cíl dekomponován na následující dílčí cíle:**

#### **Cíl 1:**

***Zjištění stávající situace využití CRM systému v podmínkách průmyslového trhu.***

Zjistit kolik firem vlastní či nevlastní CRM systém na B2B trhu, jaké důvody je vedly k zavedení či nezavedení CRM systému, kdo ho spravuje a zda mají koupenou licenci či mají vyvinut interní CRM systém.

## **Cíl 2:**

***Zjištění struktury a charakteru informací v CRM systému a jejich využití v řízení podniku.***

Hlavní myšlenkou tohoto cíle je zjištění do jaké míry firmy pracují s daty uchovanými v jejich CRM systému. Zda využívají všechny nástroje CRM systému a zároveň, zda s těmito daty dále pracují a používají je k dalšímu jednání s jejich zákazníky. Zda si uvědomují důležitost těchto dat v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

## **Cíl 3:**

***Identifikování prvků CRM, které ovlivňují hodnotu pro zákazníka, hodnotu zákazníka pro společnost a spokojenost zákazníka.***

Definovat oblasti (prvky) CRM, které ovlivňují nebo se podílejí na spokojenosti zákazníka:

- marketing: délka trvání vztahu, životní cyklus zákazníka, diferenciace, komunikace,...;
- obchod;
- prodej;
- výroba;....

Definovat faktory spokojenosti a faktory ovlivňující vztah se zákazníkem v rámci CRM:

- reklamace;
- servis;
- informovanost;
- flexibilita;
- rychlost reakce na odezvy = objednávky, či dotaz;
- náklady zákazníka = náklady na vztah se zákazníkem;
- komunikace;
- zpětná vazba;....

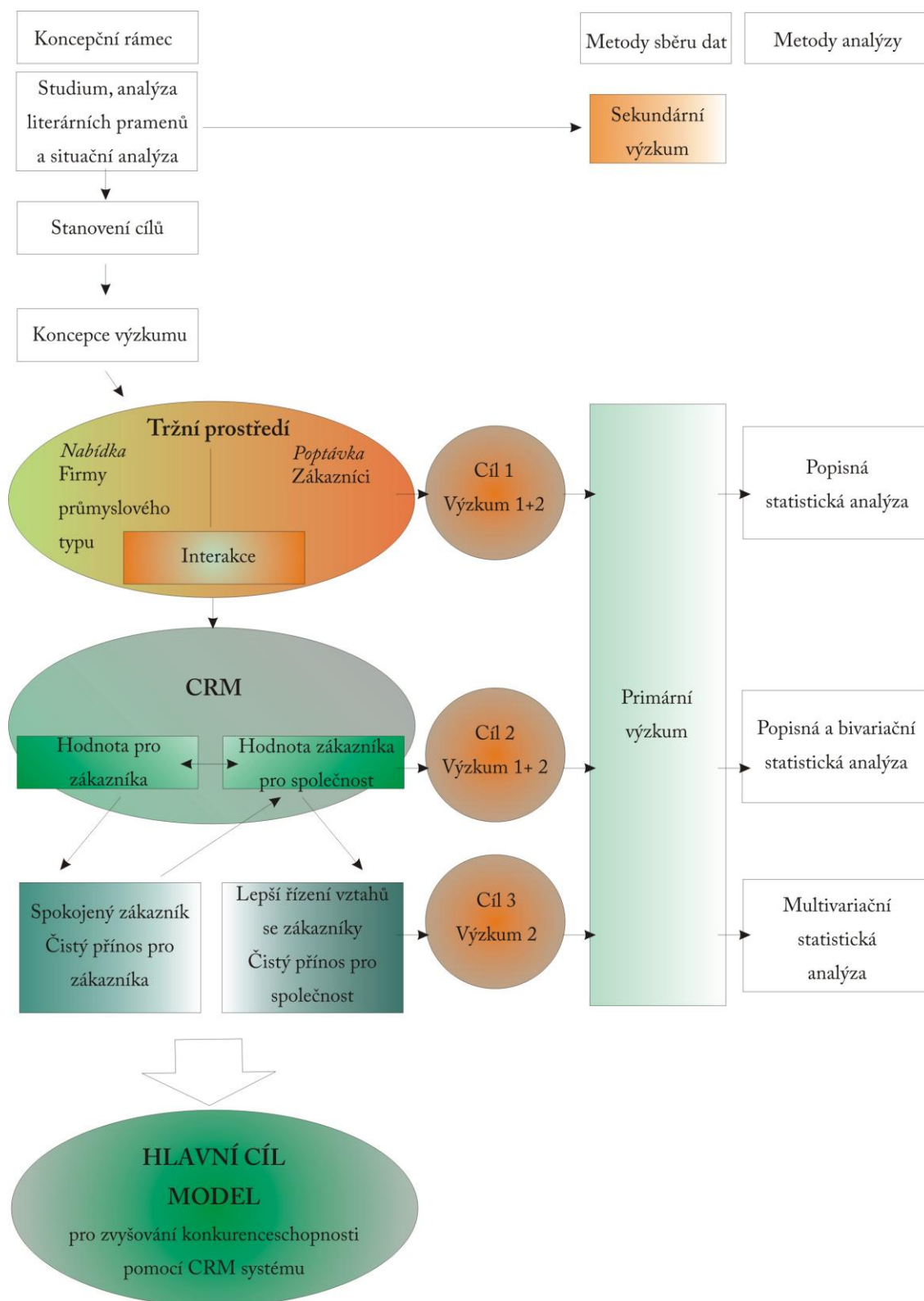
Pokud podniky budou mít spokojené zákazníky a budou jim vytvářet čistý přínos

z nákupu (vytvářet výhodu, proč je lepší koupit u té společnosti než u konkurence), získají konkurenční výhodu v podobě dlouhodobého vztahu s nimi, který jim bude tvořit čistý přínos zákazníka pro podnik, a tím budou napřed oproti své konkurenci. Je tedy nutné prozkoumat, zda si společnosti uvědomují tuto výhodu, zda ji využívají, jakým způsobem s ní pracují a rozvíjí ji. Zjistit zda mezi těmito vztahy opravdu existuje obousměrná závislost.

### ***1.1 Koncepční rámec práce***

#### **Koncepce disertační práce**

Koncepční rámec práce je zobrazen na obrázku č. 1. Na úplném začátku stojí důkladné studium a analýza literárních pramenů a situační analýzy (rozbor výzkumů prováděných na CRM a průzkum provádění Českým statistickým úřadem v České republice).



**Obrázek č. 1 Konceptní rámec práce**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na tuto fázi navazuje určení počtu výzkumů a jejich význam. Z obrázku je zřejmé, že pro dosažení hlavního cíle bylo zapotřebí dvou výzkumů, které na sebe časově navazují.

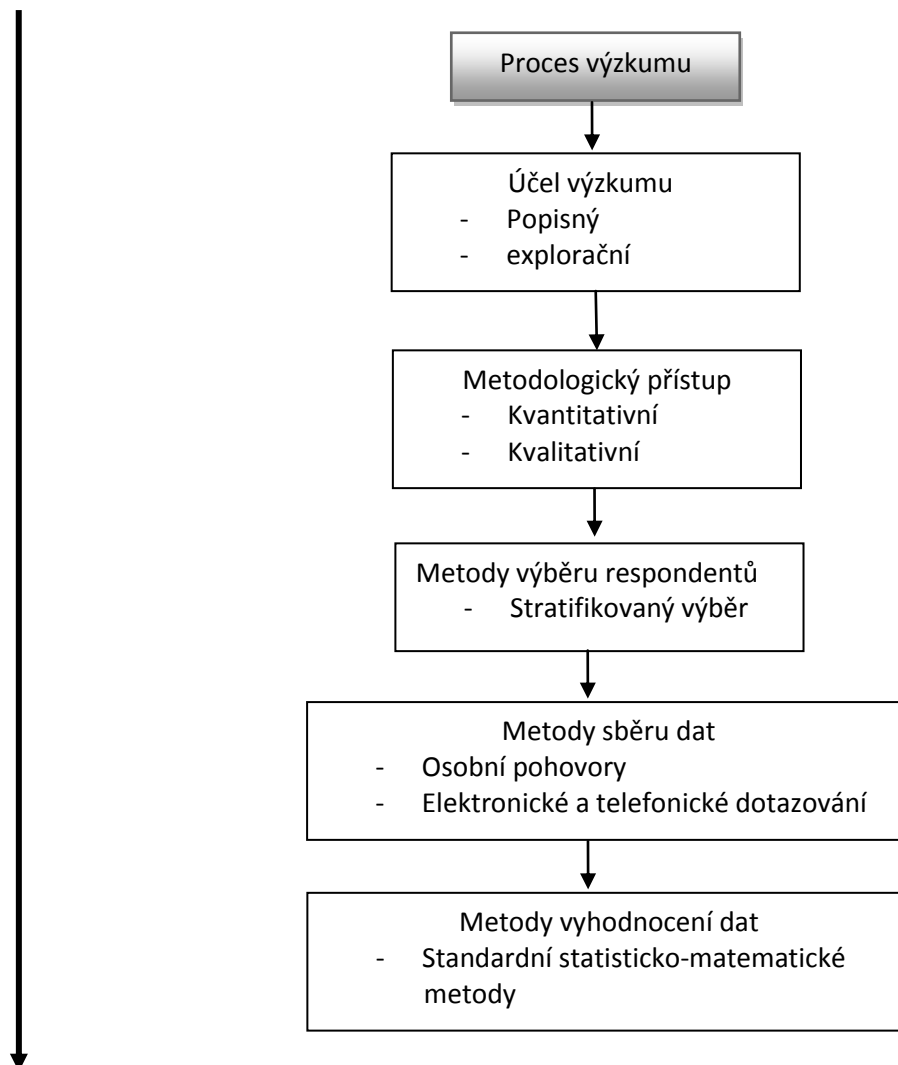
Výzkum 1 je předběžný výzkum, který byl proveden formou osobních rozhovorů s odborníky na CRM pracujícími ve vybraných firmách. Na osobní rozhovory navázalo dotazníkové šetření. Kombinace výzkumu 1 a 2 je důležitá pro zjištění situace na tržním prostředí (zjištění interakcí probíhajících mezi stranou nabídky a stranou poptávky). Samotný výzkum 2 je důležitý pro dosažení cíle 2 a 3. Jedná se tedy o zjištění dat uchovaných v CRM systému a jejich následného využití v rámci řízení vztahů se zákazníky. Data získaná oběma výzkumy byla průběžně analyzována a vyhodnocována.

## ***1.2 Metodologie disertační práce***

Jedná se o rozpracování koncepčního rámce do metodologických východisek a postupů. Jsou zde vysvětleny metodologické přístupy, způsob výzkumu a metody, které se použijí pro zjištění, zda společnosti při správně využitém potenciálu spokojeného zákazníka dosahují konkurenční výhody, pokud mají zaveden CRM systém.

Metodologie práce je znázorněna na obrázku číslo 2.





**Obrázek č. 2 Proces výzkumu**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Účel výzkumu**

S ohledem na cíle práce lze ve výzkumu identifikovat *explorační účel*, který zkoumá faktory a vlivy, které plynou z CRM systému v podobě konkurenční výhody. Dále je v práci uplatněn *deskriptivní účel*, který mapuje současnou situaci.

### **Metodologický přístup**

Ve výzkumu byl uplatněn jak fenomenologický, tak pozitivistický přístup.

*Fenomenologický*, též označován jako interpretační, který se snaží pochopit a vysvětlit to, co se děje a jde do hloubky problému (využívá kvalitativní metody a generuje hypotézy). Byl proveden pomocí osobních rozhovorů u několika vybraných firem ze

základního souboru.

*Pozitivistický* uplatňuje hypoteticko-deduktivní postup a vychází z určitých (teoretických) poznatků a zkoumá objektivně existující reality (uplatňuje kvantitativní metody sběru dat a testuje hypotézy). Byl použit při dotazníkovém šetření ve vybraných společnostech.

### **Respondenti**

Dotazníky byly určeny pro pracovníky, kteří znají a pracují s CRM systémem v podniku, oddělení prodeje, oddělení CRM, popřípadě vedení společnosti.

V tabulce č. 1 je zobrazen počet firem v Libereckém kraji dle počtu zaměstnanců a dle odvětvové klasifikace NACE. Z tabulky vyplývá, že v Libereckém kraji je celkem 436 podniků s více jak 50 zaměstnanci, z toho 385 podniků se zaměstnanci od 50 do 249 a 51 podniků, kteří mají více jak 250 zaměstnanců.

**Tabulka č. 1 Počet firem v Libereckém kraji dle počtu zaměstnanců (základní soubor)**

Odvětvová klasifikace NACE	Počet zaměstnanců		Celkem
	50 až 249	250 a víc	
Zemědělství, lesnictví, rybářství A	8	0	8
Těžba a dobývání B	2	0	2
Zpracovatelský průmysl C	145	32	177
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu D	3	0	3
Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi E	7	0	7
Stavebnictví F	22	2	24
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel G	19	2	21
Doprava a skladování H	20	2	22
Ubytování, stravování a pohostinství I	3	0	3

Odvětвовá klasifikace NACE	Počet zaměstnanců		Celkem
	50 až 249	250 a víc	
Informační a komunikační činnosti J	2	0	2
Peněžnictví a pojišťovnictví K	0	0	0
Činnosti v oblasti nemovitostí L	5	0	5
Profesní, vědecké a technické činnosti M	6	0	6
Administrativní a podpůrné činnosti N	17	1	18
Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení O	19	5	24
Vzdělávání P	64	0	64
Zdravotní a sociální péče Q	29	6	35
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti R	11	1	12
Ostatní činnosti S	3	0	3
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>51</b>	<b>436</b>

Zdroj: český statistický úřad:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG5021UU\\_KR&vo=null](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG5021UU_KR&vo=null)

### ***Základní soubor – Liberecké podniky na B2B trhu s více jak 50 zaměstnanci.***

**Základní soubor** je z pohledu statistiky chápán jako množina všech možných pozorování určitého znaku (např. celé populace) [1].

Předmětem zkoumání disertační práce byly firmy na trzích B2B v Libereckém kraji, které mají 50 a více zaměstnanců.

Předmětem této analýzy byly pouze průmyslové (výrobní) podniky, protože společnosti ve finanční oblasti nejsou ochotné poskytovat informace týkající se jejich konkurenční výhody a způsobů jejího dosažení. Tyto společnosti si uchovávají informace a nesdílejí je především díky silné konkurenci v oboru a ochrany svého know-how.

U prodejních podniků, by bylo velice těžké získat reprezentativní vzorek respondentů, jelikož i když mají zaveden CRM systém v podniku a pro své zákazníky poskytují různé věrnostní programy, tak nemají v databázi všechny své zákazníky.

Jako příklad můžeme uvést společnost BAŘA:

Pokud nakoupí zákazník u společnosti BAŘA, který nevlastní věrnostní kartičku, bude zaznamenán do systému pouze jako neidentifikovaný zákazník „X“ a není u něho možné sledovat četnost a opakovanost nákupů, jeho ziskovost a další ukazatele u dané společnosti. Tyto informace mohou sledovat prodejní společnosti pouze, pokud zákazník použije věrnostní kartičku, která zároveň slouží k identifikaci zákazníka a proměňuje zákazníka „X“ například na pana Nováka.

U většiny malých a středních podnikatelů byla výchozím předpokladem absence CRM systému. Z těchto důvodů byly vybrány průmyslové podniky, u nichž byl předpoklad, že ti, kteří vlastní CRM systém, ho plnohodnotně využívají a mají v něm uchována data o všech svých zákaznících.

Na základě výzkumu, který provedl Český statistický úřad, byl vzorek zkoumání složen z podniků, které zaměstnávají 50 a více zaměstnanců. Dle výzkumu ČSÚ CRM systém ve skupině podniků zaměstnávající 50 až 249 zaměstnanců využívá CRM téměř 39 % podniků a ve skupině podniků zaměstnávající více jak 250 a téměř 57 % firem (tabulka č. 6).

Data z tabulky č. 1 byla upravena resp. zúžena na firmy fungující na B2B trhu v Libereckém kraji (znázorněno v tabulce č. 2). Na B2B trhu v Libereckém kraji je celkem 211 firem, které mají více jak 50 zaměstnanců.

**Tabulka č. 2 Počet firem na B2B trhu v Libereckém kraji**

Odvětvová klasifikace NACE	Počet zaměstnanců		Celkem
	50 až 249	250 a víc	
Zemědělství, lesnictví, rybářství A	8	0	8
Těžba a dobývání B	2	0	2
Zpracovatelský průmysl C	145	32	177
Stavebnictví F	22	2	24
<b>Celkem</b>	<b>177</b>	<b>34</b>	<b>211</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro sestavení základního souboru (tabulka č. 3) byla tabulka č. 2 zredukována. Byla vypuštěna odvětvová klasifikace NACE A, B a F z důvodu malého počtu zastoupení v Libereckém kraji. Základní soubor tvoří pouze firmy ve zpracovatelském průmyslu, kterých je 177 v Libereckém kraji.

**Tabulka č. 3 Počet firem ve zpracovatelském průmyslu v Libereckém kraji (základní soubor)**

Odvětvová klasifikace NACE	Počet zaměstnanců		Celkem
	50 až 249	250 a víc	
Zpracovatelský průmysl C	145	32	177

Zdroj: vlastní zpracování

Základní otázkou každého průzkumu je, zda je výběrový soubor danou skupinu dobře reprezentuje. Při statistickém určení velikosti výběrového souboru znamená reprezentativnost vzorku, že každý jedinec základního souboru (např. populace) má stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán do výzkumného vzorku [1].

**Výběrový soubor** je dle statistiky chápán jako, množina reálných pozorování určitého znaku na menším počtu zkoumaných osob, jevů atd. než činí jejich základní soubor [1].

Existuje několik způsobu, aby bylo dosaženo reprezentativnosti vzorku [1]:

- prostý náhodný výběr,
- skupinový výběr,
- stratifikovaný náhodný výběr,
- vícestupňový, systematický výběr.

Reprezentativnost vzorku záleží na vhodně stanoveném výběrovém souboru, jedná se o to, že vybraný vzorek je stejný se základním souborem ve stejných zkoumaných věcech.

Pro disertační práci byl zvolen stratifikovaný výběr ze základního souboru a určení minimální návratnosti dotazníků.

V tabulce č. 3 bylo uvedeno, že v Libereckém kraji je 177 firem na B2B trzích s více jak 50 zaměstnanci. Tento počet firem byl základním souborem pro disertační práci. Výběrový soubor byl určen náhodným výběrem ze seznamu firem majících sídlo v Libereckém kraji a jsou ve zpracovatelském průmyslu. Aby byl vzorek reprezentativní, byla snaha dosáhnout alespoň 1/3 vyplněných dotazníků pro skupinu s 50 – 249 zaměstnanci a s více jak 250 zaměstnanci – celkem 59 vyplněných dotazníků (tabulka č. 4).

**Tabulka č. 4 Počet potřebných vyplněných dotazníků**

Odvětвовá klasifikace NACE	počet zaměstnanců		celkem
	50 až 249	250 a víc	
Zpracovatelský průmysl C	48	11	59

Zdroj: vlastní zpracování

### **Metody sběru dat**

V této práci byla pro sběr dat využita kombinace kvalitativní (hloubkové individuální pohovory) a kvantitativní (dotazníkové šetření) techniky sběru dat [2]:

- Kvalitativní – pracuje se malými soubory a hledají se určující proměnné, základní souvislosti. Odpovídá na otázky: Proč? Jak?

- Kvantitativní – pracuje se s velkými soubory, získané výsledky se dají zobecnit na celou populaci, umožňují statisticky popsat typ závislosti mezi proměnnými. Odpovídá na otázky: Co? Kolik? Jak často?

Hlubkové individuální rozhovory byly základním kamenem pro tvorbu dotazníku. Dotazník je formulář, který slouží k úplnému a přesnému zaznamenání zjišťovaných hodnot [3].

#### Výhody dotazníku

- získání informací v krátkém čase,
- respondent má dost času na zodpovězení otázek,
- anonymita,
- jedna z nejlevnějších metod marketingového výzkumu [3].

#### Nevýhody dotazníku

- respondent nemusí správně pochopit otázku,
- není přímý kontakt mezi respondentem a osobou provádějící výzkum – nelze sledovat jeho reakce na jednotlivé otázky,
- možnost vyplnění nepravdivých odpovědí,
- v případě nízké návratnosti dotazníků není výzkum reprezentativní,
- nesprávná formulace otázek může skreslit výzkum [3].

*„Aby dotazník mohl sloužit jako vhodný instrument k získání empirických marketingových údajů, je nutné sestavit ho podle určitých pravidel, které se promítají v úvodní straně, rozsahu, stylistické a grafické úpravě, v uspořádání a obtížnosti otázek a v jejich formulacích.“<sup>1</sup>*

Dotazník obsahoval jak otevřené, tak uzavřené otázky a celé jeho znění je uvedeno v Příloze č. 1 – Dotazník.

---

<sup>1</sup> MALÁTEK, V. *Metodologie marketingového výzkumu*. Karviná: Slezská univerzita, 2001, str. 50, ISBN 80-7248-119-3.

Po sestavení dotazníku bylo nutné dotazník otestovat na malém vzorku, kde byla zjištěna následující fakta:

- Délka vyplnění dotazníku cca 10 minut.
- Srozumitelnost a jasnost otázek.
- Náročnost vyplnění dotazníku.
- Zájem o výsledky z průzkumu.
- Kosmetické a formální nedostatky.
- Analýza dat a kontrola vhodnosti stanovených metod vyhodnocení dat.

Na základě těchto informací byl dotazník upraven do finální podoby a byl připraven ke sběru dat.

Sběr dat proběhl pomocí elektronického a osobního dotazování.

Pozornost byla také věnována validitě a spolehlivosti získaných dat [2]. Validita sleduje jak dobře otázka nebo měřicí technika měří to, co má. Spolehlivost je spojená se stabilitou a konsistencí, s jakou otázka nebo měřicí technika měří určitý subjekt.

### **Metody vyhodnocení dat**

Získaná data byla vyhodnocena pomocí programu „R“<sup>2</sup> pomocí standardních statisticko-matematických metod.

*Cíl 1: Zjištění stávající situace využití CRM systému v podmínkách průmyslového trhu.*

Vzhledem k charakteru dat byly využity odpovídající metody popisné statistické analýzy (aritmetický průměr, absolutní a relativní četnosti).

*Cíl 2 a 3: Zjištění struktury a charakteru informací v CRM systému a jejich využití v řízení podniku.*

*Identifikování prvků CRM, které ovlivňují hodnotu pro zákazníka, hodnotu zákazníka pro společnost a spokojenost zákazníka.*

Vzhledem k charakteru dat byly využity odpovídající metody popisné, bivariační

---

<sup>2</sup> R Development Core Team (2011). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, [www.R-project.org](http://www.R-project.org)



(statistické testování hypotéz) a multivariační statistické analýzy (ANOVA a faktorová analýza).

### ***1.3 Možná rizika při zkoumání a jejich eliminace***

Prvním možným rizikem bylo získání kontaktních údajů samotných respondentů. Toto riziko bylo eliminováno tím, že většina společností v seznamu byla tvořena na základě vlastních kontaktů a doporučení.

Samotný dotazník se mohl stát velkým rizikem, neboť špatně postavené otázky mohou způsobit, že by nebyly získány správné odpovědi, které byly nutné k průzkumu. Toto riziko bylo eliminováno pomocí předvýzkumu dotazníku.

Dalším možným rizikem bývá návratnost dotazníků a dodržení termínů ze strany respondentů. Jeho eliminace byla provedena zasláním dotazníků ve dvou vlnách do společností, případně proběhla osobní nebo telefonická apelace na kontaktní osoby.

Analýza získaných dat také představuje určité riziko, protože může dojít k použití špatných metod zkoumání a nebude tak dosaženo zamýšlených výsledků. Toto riziko bylo eliminováno konzultací použitých metod s vedoucím disertační práce a dalšími odborníky v oblasti statistiky.

K dosažení hlavního cíle byly využity získané teoretické znalosti dané problematiky, samotné dotazníkové šetření a osobní pohovory, které byly důkladně prozkoumány, aby bylo možné odpovědět na stanovené dílčí cíle a především na hlavní cíl disertační práce.

## 2 Historický vývoj konceptu Customer relationship management

První pojem, který by měl být vysvětlen je pojem samotného marketingu. Existuje velké množství definic marketingu, které více či méně vystihují podstatu marketingových procesů, např. definice dle Kotlera zní:

*Definice:* „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“<sup>3</sup>

Vývoj marketingu proběhl přes několik firemních koncepcí, které vycházejí z přiřazených vah dle zájmů podniku, zákazníků. Vývoj podnikových koncepcí je v literaturách řazen od výrobní, výrobkové, prodejní, marketingové koncepce až po společenský marketing. Kde v praxi se dle Chlebovského nejvíce používají koncepce výrobní (historický marketing), marketingová (klasický marketing) a společenského marketingu (tj. koncepce řízení vztahů se zákazníky – moderní marketing) [4]:

### I. Historický marketing

- Jedná se především o výrobní firmy, které vyrábějí, to co umí, ale ne to co vyžaduje trh. Tyto společnosti doposud nepochopily moderní marketing a hrozí jim krach každým dnem, pokud nezmění svůj marketingový postoj k tržnímu prostředí.

### II. Klasický marketing

- Tento marketing je popisován ve všech marketingových učebnicích. Jeho základním prvkem je tzv. marketingový mix (**4P**):

**Product** – výrobek,

**Price** – cena,

---

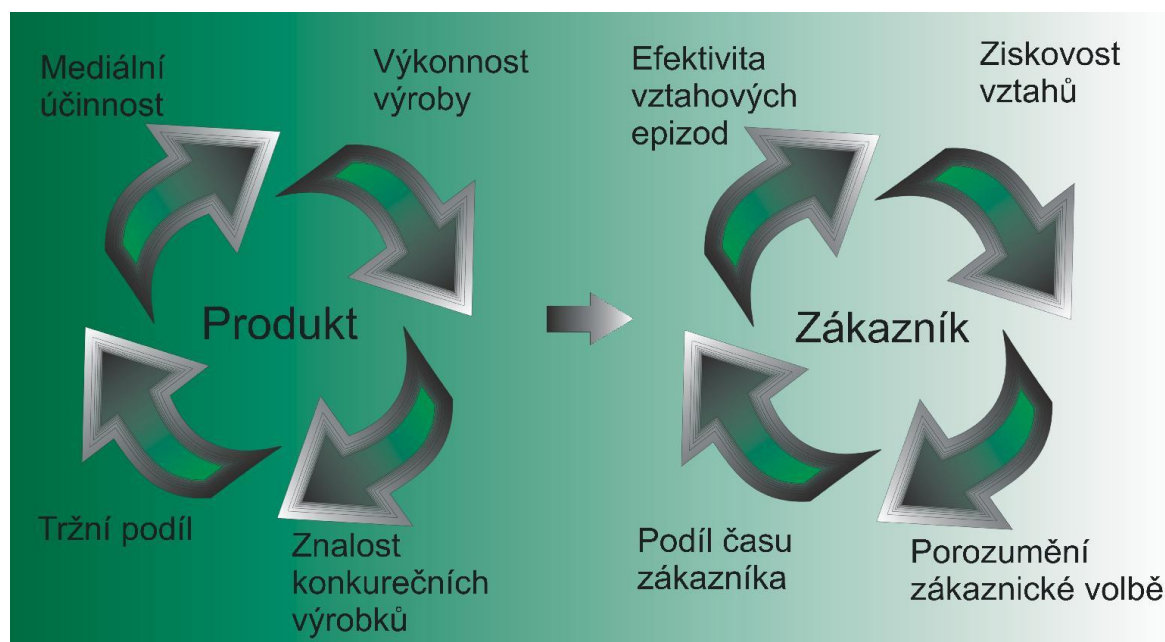
<sup>3</sup> KOTLER, P. a spol.: Moderní marketing, Grada Publishing: Praha, 4. evropské vydání, 2007, str. 40, ISBN: 978-247-1545-2

**Place** – místo,

**Promotion** – propagace.

- Na tomto marketingovém modelu funguje v současnosti většina firem. Tento model je z jedné strany částečně překonaným konceptem, ale na druhou stranu je jeho výhodou jednoduchost a dlouholetou praxí prověřená funkčnost. Jedná se tedy o stále živý model oproti „historickému marketingu“, který je možné stále uplatňovat v současnosti.

Na obrázku č. 3 je znázorněna změna firemní orientace podniku z produktu na zákazníka, protože centrem současného dění není produkt, ale zákazník a jeho potřeby.



**Obrázek č. 3 Změna firemní orientace**

*Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V.: CRM ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY: Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM, Computer Press, Brno, 1. vydání, 2005, str. 2, ISBN: 80-251-0798-1*

Jinými slovy se jedná o vznik zákaznický orientované společnosti, kterou lze dle Kotlera definovat následovně:

„Firma, která při vytváření svých marketingových strategií sleduje vývoj zákazníků a

snaží se o poskytování vyšší hodnoty cílovým zákazníkům.“<sup>4</sup>

### III. Moderní marketing

- Začal se používat v posledních desetiletích, marketingové myšlení se posunulo na silnější orientaci na konkrétní zákazníky (tzv. vztahový marketing). Toto pojetí můžeme shrnout do tzv. **3C**:

**Customer benefits** – prospěch pro zákazníka,

**Total Customer Cost** – celkové náklady spojené s nákupem,

**Convenience** – pohodlí zákazníka.

Do toho konceptu patří TQM (Total Quality Management), TCS (Total Customer Satisfaction), KM (Knowledge Management) nebo CRM (Customer Relationship Management).

Tento koncept je postaven na základních principech klasického marketingu, které dále rozvíjí. Je zde kladen důraz na partnerský (oboustranně prospěšný) vztah mezi dodavatelem a zákazníkem. Jinými slovy hlavním cílem moderního marketingu je získání a udržování konkurenční výhody uspokojováním zákaznických potřeb. Moderní marketing je dále zaměřený na budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, kde je velký důraz kladen na poskytování komplexních služeb zákazníkovi, jejíž součástí výrobek je. Je zapotřebí intenzivní osobní kontakt se zákazníky s pravidelnou obousměrnou komunikací.

Samotnému vzniku řízení se zákazníky předcházelo používání informačních systémů (IS), které bylo ve znamení podpory vnitřních procesů a uspokojování základních potřeb včetně požadavků finančních a daňových úřadů. Hlavní úloha těchto systémů byla a je zmapovat a zprůhlednit nákladovou strukturu společnosti a podpořit nejdůležitější procesy ve společnosti. Tyto systémy se nejprve využívaly v oblasti řízení výroby a logistiky, ale později se začala objevovat potřeba pro podporu prodejních procesů. Vznikly tedy první systémy pro podporu prodeje (SFA – Sales Force Automation) a systémy na podporu Call Center. První CRM řešení začaly vznikat vzájemným propojením všech těchto systémů, které nabízely řadu výhod oproti

---

<sup>4</sup> KOTLER, P. a spol.: Moderní marketing, Grada Publishing: Praha, 4. evropské vydání, 2007, str. 535, ISBN: 978-247-1545-2

rozděleným systémům.

Řízení vztahu se zákazníky (CRM) se ve společnostech objevuje na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století, kdy k jejich rozvoji přispěly nové možnosti v oblasti e-business, růst nákladů na získávání nových zákazníků a snižování průměrného zisku u většiny běžných produktů. Jedná se o relativně novou disciplínu v rámci moderního pojetí marketingu, která vykazuje celou řadu problémů a citlivých míst, jejichž identifikace a následná úprava jsou nezbytné pro zdravý a efektivní rozvoj [4].

V poslední době stále více roste důležitost marketingu a komunikace směrem k zákazníkům. Společnosti tedy nestačí nabízet pouze kvalitní výrobky za nízké ceny, ale je potřeba informovat zákazníky o této kvalitě a ceně. K informovanosti zákazníků nestačí pouze jedno médium, ale je třeba využít celou škálu způsobů komunikace, které zákazníka informují o výhodách daného produktu či služby a dovedou zákazníka až ke koupi u nich místo u konkurence. Důležité, ale není jen zákazníka přimět pouze ke koupi, ale také si ho udržet, získat si jeho loajalitu a věrnost, která může firmě přinést v budoucnosti opakovaný zisk a současně i dobrou pověst, díky níž může získat nové zákazníky. V praxi je ověřené, že je nákladnější zákazníka získat než si ho následně udržet. Je tedy zřejmé, že pokud chce společnost na trhu dosáhnout úspěchu, musí pečovat o své dobré zákazníky a jednou z možných cest, jak toho dosáhnout je pomocí systému CRM.

## ***2.1 Teoretické vymezení konceptu CRM***

Customer relationship management (CRM) neboli řízení vztahu se zákazníkem je databázovou technologií podporovaný proces pro shromažďování, zpracování, třídění a využití informací o zákaznících firmy, především jejich kontakty, probíhající obchodní procesy a dosahované tržby. Díky této databázi může firma poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti svých zákazníků a zároveň umožňuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky.

V současnosti existuje několik pojetí CRM, nejčastěji je definováno jako [5]:

- systém podporující řízení celého cyklu kontaktu se zákazníkem,
- systém podporující efektivní koordinaci vazeb na zákazníka,
- systém podporující péči o zákazníka,
- systém podporující zvýšení obrátu a ziskovosti prostřednictvím koordinace, konsolidace a propojením všech kontaktů podniku s jeho zákazníky, zaměstnanci a obchodními partnery.

Je tedy zřejmé, že CRM systém není pouhým software, ale jedná se o dlouhodobou strategii na poli komunikace, marketingu, obchodu a servisu, navíc průběžně přizpůsobovanou aktuálním podmínkám a požadavkům zákazníků. Řízení vztahu se zákazníky tak zasahuje do všech vnějších úrovní fungování podniku.

Hlavním cílem CRM je změnit orientaci firmy z produktů na zákazníka a to z důvodu, že právě zákazník přináší peníze do firmy. Pokud firma správně porozumí zákazníkům a správně identifikuje jejich konkrétní potřeby, potom může začít budovat dlouhodobě prospěšné vztahy se svými zákazníky. Stávající zákazníci jsou pro firmu nejhodnotnější; vyplatí se pomocí CRM systému zajistit si jejich věrnost a důkladně o ně pečovat, protože čím více spokojených zákazníků firma má, tím vyšší jsou její tržby. Výrobci a prodejci se na základě marketingových průzkumů orientují na to, co si trh žádá, a na tomto základě vymýšlejí takové produkty, které uspokojí zákazníky.

Aby byl CRM správně použit, musí si firma uvědomit, co přesně motivuje zákazníky od jednorázové koupě k dlouhodobému vztahu k prodávajícímu. Pokud firma důkladně zanalyzuje hlavní motivy zákaznického chování, může na základě těchto informací vypracovat účinné způsoby řízení vztahů se zákazníky.

Firma musí zjistit odpovědi na následující otázky:

- Jaká jsou očekávání zákazníků?
- Jak zjistit očekávání zákazníků?
- Jaké jsou aktuální potřeby zákazníků?
- Jak je věrohodně zjistit?
- Jaká jsou kritéria zákaznické spokojenosti?

- Jak zjistit a měřit zákaznickou spokojenost?
- Přináší zákazníci firmě zisk?
- Jak zjistit velikost zisku, který přináší zákazník a jak ho změřit?
- Pečuje firma o zákazníky a jejich potřeby efektivně a jak to změřit?

CRM systém je schopen společnosti odpovědět na tyto otázky bez vysokých nákladů a průzkumu trhu u svých stávajících zákazníků. Díky odpovědím na tyto otázky, může firma rozdělit své zákazníky na ziskový a neziskový, jak velký zisk přináší firmě jednotlivý zákazník. Firma může i pomocí aktuálních potřeb inovovat své stávající výrobky nebo vyvinout nové a to dle požadavků svých zákazníků.

CRM systém poskytuje například informace pro

- evidenci obchodních partnerů a kontaktů,
- obchodní případy a příležitosti,
- marketing,
- komunikaci,
- plánování,
- analýzy a vyhodnocování.

CRM je přístup jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka. Dovoluje společností spravovat a sladit interakce se zákazníkem. Řízení vztahu se zákazníkem pomáhá firmám zvýšit hodnotu každé takové interakce a tím dosahovat lepších ekonomických výsledků.

Jedná se o řízení činností uvnitř společnosti a způsobu komunikace vůči zákazníkům tak, aby jejich souslednost a komplexnost v konečném důsledku zajistila dlouhodobou spokojenost zákazníka, která povede k opakované koupi zboží či služby, případně k posílení jména společnosti [6].

Tedy hlavní myšlenkou CRM systému je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Z toho důvodu je velice důležité, aby společnosti nezapomínali na [4]:

- provádění trvalé aktualizace zákaznických potřeb, motivací a zvyků,
- využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených

produktů,

- spojení v jednotný celek integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory,
- kvantifikaci přínosů základních funkcí CRM – marketingových, prodejních a servisních aktivit,
- využívání moderních nástrojů, které umožňují podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosu CRM,
- trvalé udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku.

CRM zpravidla umožňuje několik základních funkcí, které se vzájemně doplňují a ovlivňují:

- Přístup k informacím všem potřebným pracovníkům (vedení, obchodníci, servisní oddělení aj.) kdykoliv a odkudkoliv (zpravidla se CRM systém provozuje na serveru s on-line přístupem).
- Shromažďovat identifikační data zákazníků, jejich zodpovědné pracovníky, historii vzájemných obchodů, historii a specifičnost poptávek, jeho spokojenost nebo nespokojenost v minulosti, apod.
- Plánovat úkoly pro zákazníky (např. během realizace zakázky, včasné oslovení s novou nabídkou, pozvánka na veletrh, závěry z poslední schůzky až po zdánlivé maličkosti, jako je přání k narozeninám).
- Provádět servis pro zákazníka po ukončení zakázky (např. Pravidelné zasílání aktuálních informací – samozřejmě s osobním oslovením, dotazy na spokojenost apod.).

Takto uchovaná data lze využívat přímo, nebo dále analyzovat. Z analýzy lze zjistit např.

- efektivnost obchodníků (čas a náklady na uzavření nové zakázky),
- skutečné potřeby zákazníků,
- detailní segmentaci zákazníků, kterým lze dále přizpůsobovat nabídku (jiný reklamní leták, jiný způsob dopravy aj.),
- význam zákazníků a jejich skupin pro firmu,
- jak provádět nejúčinnější marketing pro stávající zákazníky a k získání



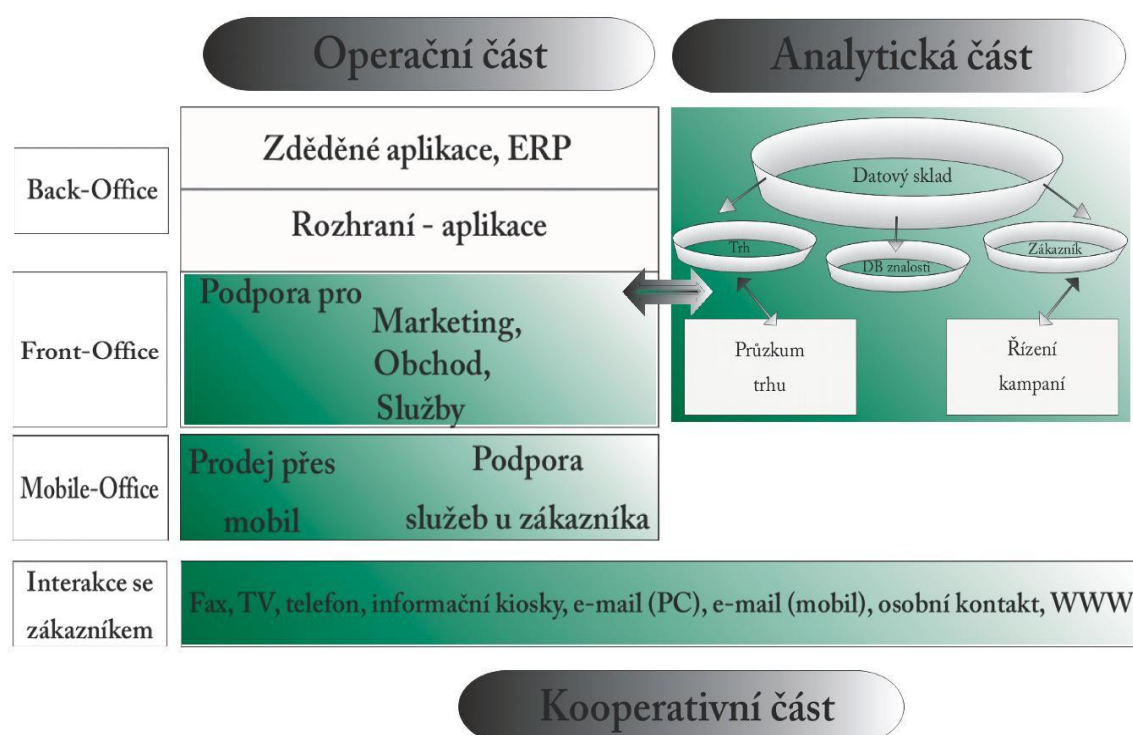
zákazníků nových.

## 2.2 Aplikační architektura CRM

Z pohledu softwaru se ve společnosti vytvoří aplikační architektura CRM, která se přizpůsobuje dle požadavku zadavatele, tak aby byl systém co nejefektivněji využit a přinášel společnosti, také požadavky, které potřebuje.

V informačním systému společnosti se můžeme setkat s více architekturami, poté se musí rozlišovat příslušná oblast, k níž se vztahuje nebo ji pokrývá. Aplikační architektura informačního systému představuje přehled aplikací a úloh, jejich uspořádání a základní vztahy.

Aplikační architekturu můžeme dělit na tři základní části: operační, analytickou a kooperativní, vše je znázorněno na obrázku č. 4.



Obrázek č. 4 Aplikační architektura CRM

Zdroj: DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2002, str. 60, ISBN 80-247-0401-3

Záleží tedy jen na společnosti, kterou si vybere aplikační strukturu. V následujících kapitolách jsou vysvětleny její jednotlivé části. Cílem CRM je poskytnout uživatelům co nejvyšší a nejkomplexnější informace, které jim pomohou v naplnění jejich firemních cílů. Mezi tyto cíle patří především získání a udržení nových zákazníků a zvýšení zisku z obchodních příležitostí. Pro naplňování těchto cílů dokáže zajistit CRM se svou speciálně navrženou databází.

### **2.2.1 Operační část CRM**

Operační CRM je především podporou business procesů pro „front office“, zahrnující prodej, marketing a služby. Veškerá komunikace se zákazníkem je sledována a uschována v databázi a v případě potřeby je efektivně poskytnuta uživatelům. Hlavní přínos pro zákazníka i pro společnost je dosažen pomocí sledování historie, možnosti komunikace s rozdílnými osobami a pomocí různých kontaktních kanálů.

Tento typ CRM se využívá především při tvorbě marketingových kampaní a jejich sledování nebo při automatizaci prodejního procesu a jeho sledování.

Databáze obsahuje konkrétní informace o zákazníkovi, které během svého působení na trhu získala, jako je jméno, telefonní číslo, mail, přijaté objednávky, odeslané nabídky, záliby, platební morálka atd. Tyto informace mohou být velmi citlivé, proto je nutné dobré zabezpečení a ochrana před úniky těchto dat [5].

### **2.2.2 Analytická část CRM**

Analytické CRM analyzuje zákaznická data k dosažení rozdílných cílů:

- optimalizace efektivnosti marketingových kampaní a jejich vyhodnocování,
- hledání potenciálních prodejních kanálů, cross-selling, up-selling, udržení zákazníka atd.,
- analýza chování zákazníků – tvorba cen, vývoj nových výrobků,
- podpora pro rozhodování – předpovídání a analyzování zákaznické rentability atd.

Uživatelé analytických CRM mohou být například velké supermarkety, které v získaných datech hledají odpovědi na otázky typu, kam umístit zboží, které se má co nejlépe prodávat, co dát do polic ve výšce očí v pátek či v úterý a jak se projeví v prodeji nové rozmístění regálů se zbožím. Dá se tedy konstatovat, že v tomto druhu CRM zákazník vystupuje spíše jen jako statistický vzorek [5].

### **2.2.3 Kooperativní část CRM**

Zahrnuje speciální působení, které umožňuje komunikaci společnosti a jeho zákazníků prostřednictvím různých kanálů a za účelem dosažení vyšší kvality a interakce se zákazníky. Vychází z operačního CRM, které nabízí užitečné informace, získané při interakci se zákazníkem a jednotlivým obchodním oddělením (prodejní oddělení, technická podpora a marketing). Jde například o poskytnutí informací o specifických zákaznických požadavcích z technické podpory prodeje marketingu. Kooperativní CRM má za cíl sdílet tyto informace získané ze všech oddělení pro zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům.

CRM jako celek obsahuje zejména následující informace o obchodním vztahu [5]:

- zákazník (název, sídlo, adresy, telefony, faxy, čísla bankovních účtů, údaje o obratu, atd.),
- kontaktní osoby zákazníka (jméno, příjmení, telefony, faxy, adresy, pracovní zařazení, atd.),
- obchodní příležitosti u zákazníka (potenciální výnos, nabídky, objednávky, fakturační údaje, atd.),
- aktivity (telefonáty se zákazníkem, schůzky, e-maily, plánované úkoly, atd.),
- požadavky zákazníka (dotazy, servisní požadavky, stížnosti, návrhy na zlepšení, atd.),
- produkty a služby, ceníky, slevy na produkty a služby,
- katalogy, popisy a poznámky, dokumenty, znalostní databáze a další.

CRM používají jak obchodníci, tak pracovníci telefonních center, pracovníci servisních oddělení a další. Ať už zákazník zavolá komukoliv v dané firmě, bude překvapen

informovaností zaměstnanců a rychlostí vyřízení svého požadavku.

Vztah k zákazníkovi se vyvíjí v různých rovinách obchodního procesu a tomu odpovídají také specializované moduly CRM. Klasickým příkladem je modul Obchod (Sales), Servis (Service) a Telefonní centrum (Call Center). Modul Obchod obsahuje a řídí informace o obchodních příležitostech, zatímco modul Servis se týká řešení požadavků a reklamací. Modul Telefonního centra obsahuje důležité informace jak obchodního tak servisního charakteru, přičemž je zde kladen důraz na maximální přehlednost a orientaci bez zbytečných časových prodlev pro rychlé obsloužení telefonujících zákazníků.

CRM pomáhá rozvíjet nejen existující obchodní vztahy, ale také vytvářet obchodní vztahy nové. Tyto vztahy mohou začít vytvořením databáze potencionálních zákazníků, které je možné formou marketingové kampaně oslovit. Díky CRM lze kampaň řídit, zvolit vhodný marketingový kanál (dopis, e-mail, telefonát) a potenciálního zákazníka kontaktovat. V případě jeho zájmu se začíná rozvíjet reálná obchodní příležitost a potencionální zákazník se stává reálným zákazníkem. V procesu řízení obchodní příležitosti shromažďuje CRM další důležité informace, které pomáhají pochopit potřeby a specifika zákazníka. Tyto informace jsou zachyceny prostřednictvím záznamů ze společných schůzek, telefonátů, e-mailů a dalších aktivit. Tím je zajištěna informovanost všech zainteresovaných obchodníků na dané obchodní příležitosti.

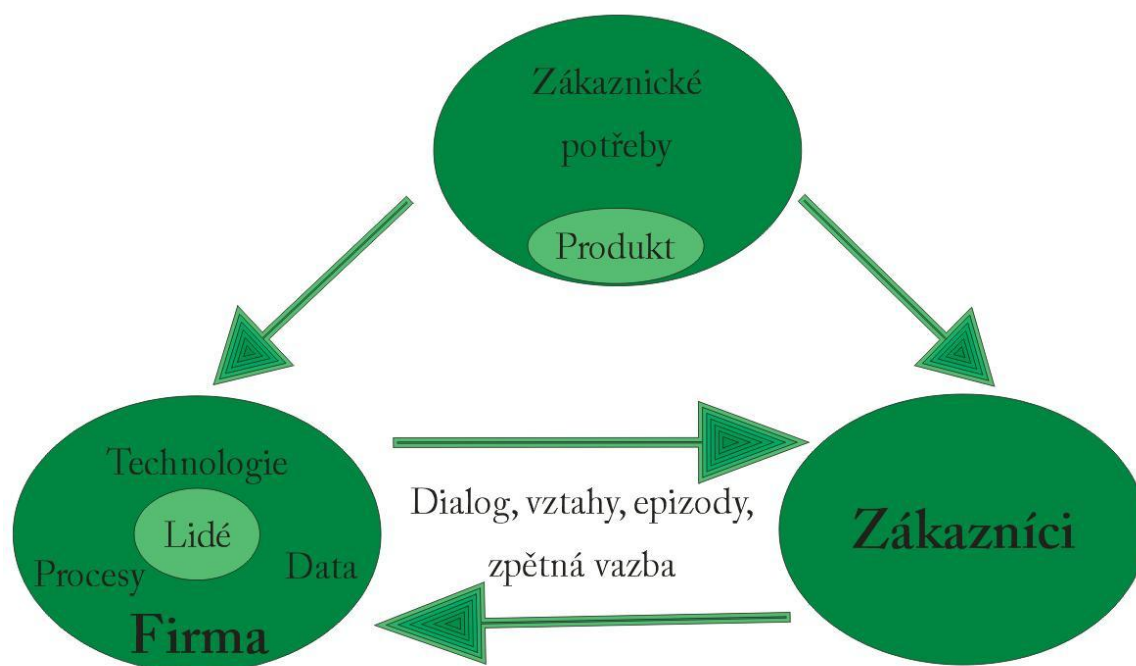
### ***2.3 Zavádění, výhody a nevýhody CRM***

Zavádění CRM systému do podniku zahrnuje mnoho činností, které jeho implementaci předchází a které ji doprovází. CRM systém se musí stát součástí strategického plánování podniku. Je důležité, aby si společnost předem stanovila základní požadavky na systém v závislosti na svých podnikových cílech, které chce dosáhnout. Nelze pouze koupit informační systém a naučit s ním svoje zaměstnance pracovat, protože neřízený CRM systém nemusí mít žádný vliv na vyšší výkon obchodního nebo marketingového oddělení. Je potřeba, aby byl systém budován jednotně v celé společnosti.

Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba zabývat se kvalifikací zaměstnanců, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat [7]:

- **Lidé** (je potřeba aktivní účast všech zaměstnanců).
- **Procesy** (CRM sjednocuje procesy marketingu, prodeje a služeb, je tedy zapotřebí optimálních procesů k zefektivnění CRM).
- **Technologie** (nástroje, které umožňují uplatnění moderního řízení vztahů se zákazníky i při velkém počtu oslovovaných klientů).
- **Data** (sběr, uchování, vyhledávání, třídění a analýzy závislostí vedou k plnohodnotnému CRM).

Tyto čtyři hlavní prvky jsou základními kameny CRM a jsou znázorněny na obrázku č. 5.



**Obrázek č. 5 Pilíře CRM a jejich vazby na zákazníky a jejich potřeby**

*Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V.: CRM ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY: Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM, Computer Press, Brno, 1. vydání, 2005, str. 3, ISBN: 80-251-0798-1*

Při zavádění zvoleného CRM systému je potřeba, aby firma nezapomněla na primární úkoly, kterými jsou [4]:

- Změna pohledu na obchodní případ se zákazníkem. Jedná se o přechod od vnímání krátkodobých cílů k vnímání dlouhodobých účinků.
- Přechod od produktového vnímání marketingu k zákaznickému pojetí. Rozhodující je, co požaduje zákazník, nikoliv nabízet předem připravený produkt.
- Důležitá je i změna myšlení všech zaměstnanců firmy.
- Měření dosažené úrovně procesu zavádění principů CRM – důležité využití zpětné vazby.
- Nezbytnou součástí je nutnost využívání moderních sofistikovaných nástrojů (především z oblasti IS/IT, tedy CRM IS), které pomohou zajistit rozvoj a fungování vztahového marketingu.
- Komplexní a otevřené využití nabízeného produktu. Pokud nabídneme produkt integrovaný do širšího systému, docílíme často rozšíření jeho využitelnosti.
- zpětná vazba, neboli provádění průběžné kontroly úspěšnosti procesu.

Správně zvolený a zavedený CRM systém pomůže společnosti s následujícími problémy, které řeší každá společnost:

- udržení stávajících zákazníků,
- porozumění zákazníkům,
- schopnost jim naslouchat,
- identifikace klíčových procesů,
- zvyšování spokojenost zákazníků při zlepšování klíčových procesů,
- tvorba marketingové strategie k udržení stávajících zákazníků a získání nových,
- schopnost oslovit nové zákazníky.

Samotná implementace CRM je velice náročný proces, protože se jedná o zprovoznění celého koloběhu na sebe navazujících činnostech. Jejich funkčnost je nejvíce závislá na lidech, které pracují s daty a technologií. Velice důležité je si zaměstnance získat pro tuto myšlenku, tak aby jednotlivé prvky CRM byly vzájemně propojeny za účelem získání maximálního užitku z každého kontaktu se zákazníkem.

Výhody CRM záleží na kvalitě komplexní implementaci systémů CRM, jejich soustavné a kvalifikované obsluze a návaznosti na související prostředky marketingové komunikace. Mezi výhody správně fungujícího CRM systémů můžeme zahrnout:

- spokojený zákazník vytváří dlouhodobý vztah se společností,
- na vývoji nových produktů se podílí zákazník na základě aktuálních potřeb,
- schopnost lépe prodat své produkty či služby,
- optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky,
- použití správného komunikačního nástroje ovlivňuje i další marketingové nástroje.

Dalším dobrým znakem CRM je, že se snaží určitým způsobem automatizovat činnosti a tím snižuje nároky kladené na lidský potenciál. Příkladem je telefonní hovor se zákazníkem, který je okamžitě následován automatickým zobrazením informací o volajícím.

Nevýhody CRM je nutné, aby firma zahrnula do plánů na implementaci systémů, protože v některých případech je nutné je vnímat jako potenciální rizika ohrožující úspěšnost optimální funkce CRM. Za nevýhody CRM se považuje:

- investice do implementace systému CRM,
- potřeba provedení důkladné analýzy zákaznického portfolia,
- nutnost změny myšlení zaměstnanců,
- implementace je sama o sobě dlouhotrvající proces.

Aby zavedený CRM systém ve firmě byl úspěšný, je potřeba, aby obsahoval správná a konzistentní data zákazníků přístupná on-line v celé IT infrastruktuře. Zároveň firma nesmí zapomenout, že CRM se dotýká prodeje, servisu i marketingu, a to při udržování spokojenosti zákazníka. Jedná se tedy o strategii, která se orientuje na vybudování a podporu dlouhotrvajících vztahů se zákazníky. Nejedná se pouze o technologie, ale změnu filosofie společnosti tak, aby byl kladen důraz na zákazníka. Pokud firma nedodrží tuto strategii, dojde k neúspěšné implementaci CRM.

CRM není omezeno na určitá odvětví podnikání. Tedy uživateli CRM systému mohou být společnosti jak z odvětví strojírenského průmyslu tak finančního sektoru,

farmaceutického průmyslu nebo společnosti zabývající se poskytováním služeb a mnohé další.

CRM může být přímo implementováno do společnosti nebo můžeme CRM získat formou outsourcované služby, která nabízí využití HW a SW, která také zajišťuje údržbu tohoto systému.

## ***2.4Přínos CRM***

Hlavním přínosem CRM je zefektivnění procesů a poskytnutí obchodníkům, marketingu a vedení společnosti lepší a podrobnější informace o zákaznících. CRM tedy pomáhá firmám vytvořit více profitabilní vztah se zákazníkem a snížit operativní náklady.

Klíčovými přínosy CRM řešení jsou:

- Snižování závislosti na zkušenostech a momentální náladě konkrétního obchodníka, firma se nestává rukojmím zkušeného obchodníka, pracuje se s přesnými daty a ne odhady a dojmy obchodníků,
- obchodní činnost je vysoce automatizovaná, lze operativně připravit nekolizní objednávky a nadstandardní nabídky,
- CRM systém lze využívat k hromadnému oslovení zákazníků,
- pro zákazníky lze pracovat skutečně nebo alespoň zdánlivě velmi individuálně, což jistě zákazníci ocení (např. hromadná rozesílka odchází s osobním oslovením kompetentního člověka a koho by nepotěšil dopis s oslovením jeho jménem),
- díky CRM systému nelze zapomenout na schůzku, na zaslání slíbených podkladů a dalších úkolů pro zákazníky,
- díky CRM systému lze snadno zpřehlednit historii vztahu se zákazníkem a v nabídce ocenit např. jeho historický přínos pro firmu,
- díky CRM systému zvládne firma udržovat aktivní kontakt s historickými zákazníky, což umožňuje získávat levnější zakázky, než při vyhledávání nových zákazníků.



- zvýšení úspěšnosti v obchodních příležitostech a zvýšení zisku,
- získání nových zákazníků (prostřednictvím řízených marketingových kampaní),
- zvýšení spokojenosti zákazníků a jejich udržení,
- zefektivnění obchodních procesů a snížení nákladů,
- využití a koncentrace informací z ostatních systémů (datového skladu, fakturačního systému, apod.),
- distribuce jednotných informací mezi pracovníky společnosti,
- automatizace využívající integrace s e-mail službami, IP telefonii nebo CTI (integrace s telefonní ústřednou),
- reporting a vyhodnocení efektivity obchodních příležitostí a dalších ukazatelů.

Zabudovaný CRM systém tak například dokáže ulevit obchodníkům pomocí automatizace situací, jako jsou například informace o nově došlých objednávkách, o potřebě znovu uzavřít prošlé smlouvy nebo jen popřát zákazníkovi k narozeninám. CRM pomáhá firmám dosahovat růstu výnosů při zachování soustředění na jejich skutečný předmět podnikání.

## ***2.5 Hodnocení užitečnosti CRM***

Aby byl vztah mezi organizací a zákazníkem utvořený pomocí CRM prospěšný, musí být zavedeno hodnocení užitečnosti pro oba partnery. Podnik může měřit užitečnost vztahu podle hodnoty zákazníků a to podle [5]:

- doby trvání vztahu,
- počtu zákazníků,
- prospěšnosti zákazníků.

Je tedy důležité přihlížet k životnímu cyklu zákazníka, k pronikání na trh prostřednictvím různých obchodních kanálů a k ekonomickým principům. Pokud se podnik bude koncentrovat na prospěšné zákazníky, tak využívá jejich životní cyklus a rozšiřuje jejich základnu, a naopak snižuje počet nerentabilních zákazníků.

Člověk se stává zákazníkem příslušného podniku nákupem určitého výrobku či služby,

který je z hlediska CRM zajímavý, pokud je hodnota jeho životního cyklu (Customer Lifetime Value) ve vyváženém poměru k investicím. Pokud podnik chce plně využít hodnotu životnosti zákazníka, je zapotřebí s ním navázat dlouhodobě prospěšný vztah [7].

## ***2.6 Konkurenceschopnost a CRM***

Konkurenceschopnost se dá definovat jako schopnost konkurovat, obstát v konkurenci, čelit jí, přežít její tlaky.

Existuje několik definic konkurenční výhody, dle Kotlera zní definice:

„Výhoda oproti konkurenci, získaná nabídkou vyšší hodnoty pro spotřebitele, buď prostřednictvím nižších cen, nebo většího užitku, který odůvodní vyšší ceny.“<sup>5</sup>

Důležité pro společnost je, aby věděla, jaké konkurenční výhody ji může CRM přinést. Existuje několik druhů konkurence a výhod, které přináší CRM [4]:

### **I. Konkurence v oblasti volných financí na nákup**

Jedná se o společnosti bojující o tu část příjmů zákazníků, která je zatím volně k dispozici (není zatím určena k financování konkrétních transakcí). Konkurojí si zde navzájem nejrůznější produkty a služby, kde výsledek je závislý na prevencích zákazníka. Společnosti, které využívají CRM mají výhodu, protože mohou stavět na existujících vztazích se svými zákazníky. Právě tyto existující vztahy jim dávají větší vliv na výdaje zákazníků.

### **II. Konkurence v oblasti řešení problému**

Zde si navzájem konkurují společnosti, které řeší problémy zákazníků s nejrůznějšími produkty a službami. Společnost, která zná své zákazníky. Čím lepší má vytvořené vztahy s nimi pomocí CRM, tím získává výhodu oproti konkurenci. Společnost se může lépe profilovat a zajistit si dlouhodobé úspěchy pokud bude správně a plnohodnotně

---

<sup>5</sup> KOTLER, P. a spol.: Moderní marketing, Grada Publishing: Praha, 4. evropské vydání, 2007, str. 490, ISBN: 978-247-1545-2

využívat CRM.

### III. Konkurence v oblasti image

V této oblasti se především jedná o společnosti, které nabízejí produkty či služby se stejnou nebo podobnou image. Společnosti musí vědět, jakou image svým zákazníkům poskytují, aby mohli přizpůsobit metodiku CRM v souladu s ekonomickými principy. Pokud budou mít image na vysoké úrovni, je zapotřebí, aby využili nejnovější komunikační kanály v personalizované podobě. V případě prodeje zboží či služby s nižší úrovní image se může společnost spokojit např. s webovými službami.

### IV. Konkurence v oblasti zboží a služeb

Společnosti, které nabízejí zboží a služby s hodně podobnými parametry jako konkurence, musí používat CRM, aby mohly lépe realizovat své obchody v budoucnu než konkurence. Pomocí cenové války, firma sice získá konkurenční výhodu, ale pouze jen krátkodobě, protože tato válka vede k postupnému snižování zisku. S využitím CRM systému společnosti získá konkurenční výhodu díky vytvořené hodnotě pro zákazníka a těží zisk z dlouhodobého vztahu.

### V. Konkurence v oblasti způsobu prodeje

V tomto případě si společnosti konkurují v používaných prodejních koncepcích. Koncepce prodeje je určena kombinací použitých obchodních a komunikačních kanálů, možnými způsoby platby a úrovní doplňkových služeb, kde tyto oblasti spadají do kompetencí CRM. Společnost, která má zaveden CRM si díky němu může vytvořit značné výhody oproti konkurenci, protože CRM zajišťuje propojení výše uvedených prvků.

Z pohledu CRM je mnohem důležitější vědět, jakým způsobem zákazník srovnává současný vztah s předchozími vztahy neboli zkušenosti, než jaké existují druhy konkurence. Zákazníci si s okolím vyměňují informace o zakoupených produktech či službách. Na tomto základě se dá vypočítat konkurence mezi dvěma produkty následovně pomocí vzorce (1).

$$\frac{O^a - I^a}{I^a} = \frac{O^b - I^b}{I^b} \quad (1)$$

Kde:

O – představuje output neboli výstup,

I – představuje input neboli vstup,

a – představuje zákazníka A,

b – představuje zákazníka B.

Většina zákazníků před realizací koupě daného produktu či služby hodnotí své celkové náklady vynaložené na koupi (input) a výstup (output), kterým jsou vlastnosti produktu. Pokud je vstup v požadovaném poměru k výstupu, dojde k nákupu ze strany zákazníka. Tento poměr si mezi sebou porovnávají lidé, kteří nakoupili podobný produkt či službu. Pokud zákazník A a zákazník B mají roven vstup a výstup, jedná se o pocit spravedlnosti, ale pokud např. osoba A obdržela výrazně vyšší výstup (kvalitnější produkt) než osoba B při investování stejného vstupu (cena, úsilí), pak se osoba B cítí být znevýhodněna, tedy dojde k pocitu nespravedlnosti. Zákazník B se snaží tento pocit odstranit a to ve většině případů tak, že rozváže vztah s podnikem, který mu způsobil tento pocit a nakoupí produkt u společnosti, kde nakoupil zákazník A.

Je tedy důležité upozornit na to, že z hlediska CRM se nejedná pouze o vztah se zákazníky, ale o vztah s jednotlivým zákazníkem. Společnost se nemusí snažit zvyšovat kvalitu svých produktů či služeb, ale spíše vylepšit poměr mezi vstupem a výstupem, který bude v budoucnu na straně vstupu více ovlivňován službami. Z toho plyne, že společnost, která nejrychleji zvládne pomocí CRM snížit výši vstupní investice, bude mít nejvyšší šance na udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky (vstupní investice je chápána, jako znázorněný poměr mezi vstupem a výstupem) [7].

Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem řízení vztahu se zákazníky je vytváření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě zainteresované strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách. Z toho vyplývá, že konkurenční výhoda není založena výlučně na cenové soutěži, nýbrž i na tom, zda je společnost schopna pomoci zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu [8].

Díky zavedenému CRM se firma může odlišit od konkurence, neboť díky tomu systému má lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá. Společnosti využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. Pokud je zákazník spokojen bude o tom informovat své známé a díky ústní propagandě a vynikajícímu servisu s excelentním poradenstvím budou chtít tyto výhody využívat i další osoby [7].

Konkurenční výhodu tvoří také zákazníci, kteří splňují následující kritéria [4]:

- Přispívají ke zlepšení image a zákaznických referencí firmy a nutí firmu do nových úkolů.
- Přinášejí firmě rozvojové projekty, které zvyšují její know-how.
- Podílejí se na zvyšování odborné úrovně jednotlivých zaměstnanců firmy.

CRM je přístup jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka. Umožňuje spravovat a sladit interakce zákazníka se společností. Hlavním smyslem CRM je zvýšit hodnotu každé takové interakce a tím dosahovat lepších ekonomických výsledků.

V současné době musí společnost řídit interakce se zákazníky napříč množstvím komunikačních kanálů, jako jsou například web, call centra, prodejci v terénu a dealery nebo partnerské prodejní sítě. Mnoho společností má také několik oblastí podnikání se sdílením stejných zákazníků. V tomto případě je důležité zajistit zákazníkům snadný způsob jak obchodovat s firmou, libovolným způsobem, v kterýkoliv čas, prostřednictvím vybraného komunikačního kanálu, kterýmkoliv jazykem a v libovolné měně. Hlavní myšlenkou je potřeba udržet v zákazníkovi pocit, že je partnerem jedné unifikované společnosti, která jej v každém okamžiku a místě rozpozná.

Obchodní společnosti mohou díky zabudovanému CRM zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu (příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrná velikost objednávky a výnosy na jednoho zákazníka). Marketingové společnosti mohou zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení ceny na získání (akvizici) zákazníka. Servisním firmám může pomoci zvýšit produktivitu servisního pracovníka a loajalitu zákazníka při současném snížení ceny servisu, času odezvy a času do vyřešení požadavku zákazníka.

Lze tedy konstatovat, že ve všech odvětvích je efektivní CRM strategickou nezbytností pro růst a přežití. Toto dokazují i mnohočetné výzkumy, společnosti, které vytvářejí spokojené a loajální zákazníky více opakujících se obchodů, nižší náklady na akvizice nových zákazníků a silnější značku.

Existuje několik faktorů, které nejvýznamněji ohrožují konkurenceschopnost organizací, které si nenechali zavést CRM systém do svého podniku. Jedním z možných důvodů je, že organizace není schopna poskytnout svým zákazníkům takovou nabídku, která řeší jejich aktuální potřeby. Dalším faktorem je, že si firmy neuvědomují důležitost komunikace se zákazníkem. Zákazník není pouze zákazníkem jedné společnosti, a proto je třeba o něho bojovat a získat si ho. V neposlední řadě je třeba uvést, že organizace nemá standardizovaný proces řízení marketingových kampaní a přistupuje ke každé nové kampani jako k projektu.

Z tohoto důvodu firmy hledají nová řešení, která jim pomohou budovat vztahy se zákazníkem založené na znalosti jeho potřeb a spotřebitelského chování. Pomocí těchto vztahů se jim může dlouhodobě podařit dosáhnout svých obchodních cílů. CRM řešení podporujících oblast řízení vztahů se zákazníky (včetně analytických a data miningových<sup>6</sup> nástrojů), které si nechá společnost zavést do podniku, nemusí nutně vykazovat požadovaný efekt, a tedy nemusí být dosažena konkurenční výhoda. Je totiž důležité zdůraznit další faktory, které komplikují organizaci dosažení žádoucí pozice na trhu, a to například:

- ostatní konkurenční subjekty na trhu mají v zásadě stejný přístup k informačním a komunikačním technologiím (ICT).
- Ostatní konkurenční subjekty na trhu pracují díky rozvoji ICT s velmi podobnými tržními informacemi (včetně informací o klientech). Neboli informace, které vlastní jedna společnost, jsou do značné míry známé také jejímu konkurentovi.

Z těchto důvodů vzniká otázka – kde má daná společnost hledat prostor pro vytvoření

---

<sup>6</sup> Pojem „data mining“ neboli „dolování v datech“ různí autoři definují různě. Jednou z nejjednodušších a nejkratších může být definice: Data mining je hledání hodnotných informací ve velkých objemech dat.“

konkurenční výhody, která ji pomůže lépe než jejím konkurentům uspokojit potřeby zákazníků, má s nimi vybudovat úzké a stabilní vztahy a dosahovat tak dlouhodobě obchodních cílů?

Každá firma disponuje kvalitními zdroji, které zajistí plnění jednotlivých funkcí a rolí, počínaje marketingovou expertizou a konče schopnými prodejci a výkonnými technologiemi zajišťujícími distribuci kampaní ke koncovým zákazníkům. Ovšem pouze správné spojení těchto jedinečných vstupů pomůže organizaci zvýšit kvalitu a efektivitu svých marketingových a obchodních služeb. Jinými slovy to znamená standardizovat proces a definovat jasný model řízení přímých kampaní – je třeba dosáhnou industrializace v oblasti řízení přímých marketingových kampaní.

Díky industrializaci je firma schopna:

- významně zkrátit čas potřebný na přípravu jednotlivých kampaní, tzn. zajímavé obchodní příležitosti lze rychle využít,
- spravovat/řídit až stovky mikrokampaní paralelně a tak cílit přesněji na menší skupiny zákazníků (na malé skupině je větší relevance a konverze),
- lépe odhadnout očekávané přínosy a řídit vynaložené náklady (včetně efektivního řízení kapacit distribučních kanálů),
- dosáhnout intenzivní posilující se zpětné vazby (učící se proces v organizaci) díky využití předchozích zkušeností.

Standardizace „kampaňového“ procesu je prvním krokem k industrializaci řízení kampaní. Jasně definovaná pravidla, role, vstupy a výstupy jednotlivých fází pomohou efektivněji využít dostupné zdroje a technologie a významně podpoří implementaci organizační CRM/marketingovou strategii.

## ***2.7 CRM ve vztahu k hodnotě zákazníka pro firmu a hodnotě pro zákazníka***

Vztahový marketing má úzkou souvislost s CRM, jedná se o přístup prodejce k zákazníkovi, který musí vytvářet jak hodnotu pro zákazníka (motiv koupě a

opakovaný nákup), tak zároveň hodnotu pro společnost (například vyšší zisk jednotlivého zákazníka proti konkurenci a to například za pomoci vytvoření dlouhodobého vztahu mezi oběma subjekty) a to vše vzájemné interakci, aby bylo z tohoto vztahu vytěženo nejvíce pro obě strany.

Přístupy prodejce k zákazníkovi jsou většinou rozdělovány na [4]:

- vztahový prodej,
- přizpůsobivý prodej.

U vztahového prodeje směřuje základní strategie k vytvoření dlouhodobě oboustranně prospěšné vazby mezi prodejcem a zákazníkem. Pro úspěšné zavedení vztahového prodeje v organizaci je zapotřebí provést zásadní změny ve firmě a řízení marketingových a prodejních aktivit. Jedná se především o orientaci nabídky na komplexní řešení (ne na jednotlivé produkty), díky tomu firma dokáže nabídnout více, lépe vyhovět zákaznickovu požadavku a tím si vytvoří vyšší bariéru pro vstup konkurence. Dále si musí uvědomit, co zákazník opravdu potřebuje a jakou hodnotu dostupným nabídkám přisuzuje. Musí vytvořit efektivní komunikaci mezi společností a zákazníky, tedy využívat všechny komunikační kanály, které vyhovují oběma stranám. Důležité je vytvoření maximální důvěry mezi firmou a zákazníky, což je sice dlouhodobý proces, ale je základním předpokladem, který vede zákazníky k věrnosti k dodavateli. V neposlední řadě je nutné řádné proškolení a přizpůsobení jednotlivých zainteresovaných zaměstnanců.

U přizpůsobivého prodeje je cílem prodejní strategií maximálně přizpůsobit potřebám každého konkrétního zákazníka. Musí být dodržena základní myšlenka, tedy různé prodejní situace a různí zákazníci vyžadují rozdílné vyjednávací přístupy. Obchodníci musí být schopni využívat různé prodejní techniky a přístupy a musí být schopni přizpůsobit vyjednávání okamžitě, dle aktuální situace. Dále firma nesmí opomíjet sběr a seřídění všech důležitých dostupných informací, které umožňují volbu optimální vyjednávací strategie. Firma si proto musí být vědoma, že tento typ prodeje sebou nese nemalé náklady a schopný prodejní tým.

Tyto dva způsoby se vzájemně doplňují, protože přizpůsobivý prodej rozvíjí v rámci vztahového prodeje aktivity směřující k vnímání individuality zákazníka. Vztahový



prodej mimo jiné využívá technik přizpůsobivého prodeje při vytváření dlouhodobých partnerství se zákazníky.

Obchodní úspěch závisí na vztahu se zákazníkem. Tento vztah může být efektivní nebo neefektivní podle toho, jak kvalitní informace jsou o něm zachyceny. Pokud má společnost správné informace, pak nabídne zákazníkovi správný produkt nebo službu ve správnou chvíli. Řízení a sledování vztahu se zákazníkem umožňuje právě systém CRM. Díky němu dokážeme třídit nejen po roce prodeje produktu zákazníkovi, ale také následný servis.

### **2.7.1 Hodnota zákazníka pro společnost**

Definice: „Hodnota zákazníka pro podnik, tj. co přinese zákazník za dobu spolupráce firmě.“<sup>7</sup>

Při přechodu od produktové k zákaznické orientaci není jen spokojený zákazník, důležité je také, aby každý jednotlivý zákazník vytvářel firmě hodnotu. Pro dlouhodobou udržitelnost vztahu se zákazníky je nebytná oboustranná tvorba hodnoty, jinými slovy, aby byl zákazník buď aktuálně ziskový, nebo alespoň potenciálně ziskový. Ziskovost zákazníků tvoří společně se spokojeností zákazníků nedílný celek, který je potřeba posuzovat komplexně.

Někteří zákazníci přinášejí firmě velké zisky s nízkými náklady a naopak. Znalost ziskovosti jednotlivého zákazníka je pro společnost důležitá, protože na tomto základě může společnost rozlišit přístup k jednotlivým zákazníkům a podnik tak může minimalizovat náklady na ziskové zákazníky. Zjištění příjmů plynoucích od každého zákazníka není nijak složité, naopak náročnější je zjištění veškerých nákladů spojených na jednotlivého zákazníka. V potaz se musí brát přímé náklady na výrobu a dodání produktu služeb a veškeré náklady na realizaci prodeje a náklady na podporu daného zákazníka. Ziskovost zákazníka musí odpovídat skutečnosti, proto je důležité zaznamenávat všechny činnosti spojené s konkrétním zákazníkem a přiřadit k němu příslušné náklady [4].

---

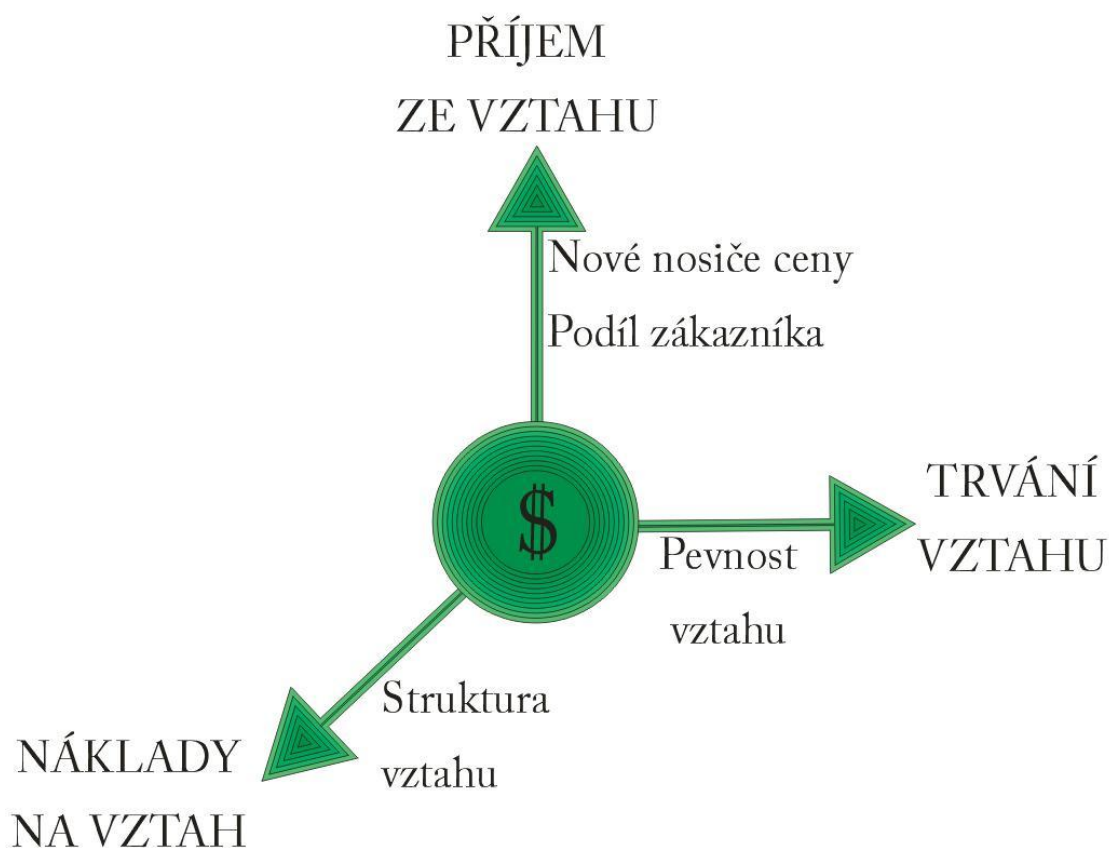
<sup>7</sup> LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2009, str. 107, ISBN: 978-80-247-3155-1

Existuje jen několik možností jak, jak vyčíslit náklady pro potřeby výpočtu hodnoty zákazníky pro podnik [9]:

- účetní software,
- CRM software,
- ABC software,
- přímo v prostředí MIS.

Pro výpočet hodnoty zákazníka se používají čtyři kvantifikovatelné veličiny: obrat, náklady, investice a riziko.

Na obrázku číslo 6 jsou znázorněny tři nejdůležitější momenty, které je potřeba zohlednit při zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem. Cílem je snížit náklady na vztah, zvýšit příjem ze vztahu a prodloužit trvání vztahu.



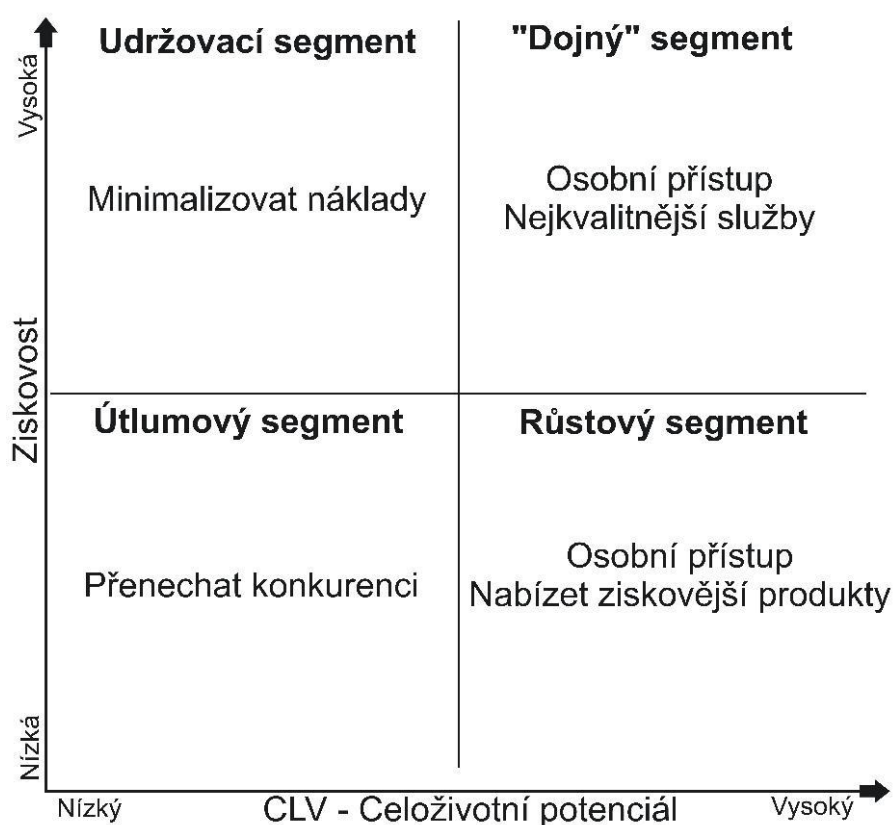
**Obrázek č. 6 Rozvoj ziskovosti vztahu**

*Zdroj: STORBACKA, K., LEHTINEN, J., R.: Řízení vztahů se zákazníky, Grada*

*Publishing: Praha, 1. Vydání, 2002, str. 56, ISBN 80-7169-813-X*

Je důležité si uvědomit, že i ztrátový klient může v budoucnu přinášet velké zisky, proto je mimo aktuální ziskovost zákazníka důležitým údajem jeho budoucí potenciál. Firma tedy musí porozumět životnímu cyklu svých zákazníků a analyzovat, jak se vyvíjí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit. Díky analýze shromážděných zákaznických dat může firma sledovat ziskovost během životního cyklu zákazníka, který je charakterizován typickým pořadím využívání jednotlivých služeb nebo produktů. Je tedy důležité zjišťovat ziskovost a hodnotu klientů během životního cyklu neboť tak mohou identifikovat nejlepšího zákazníka [4].

Na obrázku 7 jsou znázorněny čtyři skupiny zákazníků, podle rozdělení jejich aktuální ziskovosti a budování potenciálu.



**Obrázek č. 7 Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu**

*Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V.: CRM ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY: Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM, Computer Press, Brno, 1. vydání, 2005, str. 54, ISBN: 80-251-0798-1*

Součástí manažerského systému musí být i sledování hodnoty zákazníka (Customer Value Management – CVM) [4].

### **2.7.2 Hodnota pro zákazníka**

Definice: „Hodnota pro zákazníka, tj. co získá za dobu spolupráce s podnikem ze vztahu zákazník.“<sup>8</sup>

Francis Buttle popisuje obsah dvou prvků dlouhodobých vztahů zákazníků ke společnosti, kterými jsou důvěra a závazek. Důvěru můžeme definovat jako pocit, kdy zákazník od podniku očekává, že bude činit vše v jeho zájmu, bude se chovat ve styku s ním poctivě, je kompetentní k vykonávání svých činností a má dostatek zkušeností. Z důvěry zákazníka vůči organizaci vyplývá závazek. Jedná se o to, že zákazník sdílí stejné hodnoty, které společnost proklamuje navenek a věří, že změna obchodního partnera by byla náročná. Jinými slovy závazek motivuje zákazníky spolupracovat, aby zhodnotili své investice vložené do vztahu [10].

Ve většině literatur je poskytování důvěry a závazku zákazníkovi definováno jako hodnota pro zákazníka. Právě s problematikou CRM velmi úzce souvisí i principy poskytování hodnoty pro zákazníka. Dříve bylo cílem hledat zákazníka pro existující produkty, ale v dnešní době je potřeba najít produkty pro existující zákazníky, tj. poskytovat zákazníkům přínosy, resp. hodnotu. Proces poskytování hodnoty začíná ještě před existencí výrobku a pokračuje při jeho vývoji a i poté, když je již dostupný. Firmy, které aplikují hodnotovou formu marketingu, nesmějí vnímat svoji činnost jen jako výrobu a prodej, ale musí si také uvědomit, že stejně důležité je poskytování hodnoty pro zákazníka. Z tohoto důvodu je pro společnost důležité umět změřit spokojenost svého zákazníka.

Při měření spokojenosti zákazníka, bývá často využíván KANO model (Kano, 1984). Tato metoda je postavena na rozdělení požadavků na vlastnosti nabízeného produktu nebo služby a to do tří základních skupin: Povinné, Jednorozměrové, Atraktivní [4].

- Povinné (Must be) – nesplnění požadavků vede k velké nespokojenosti

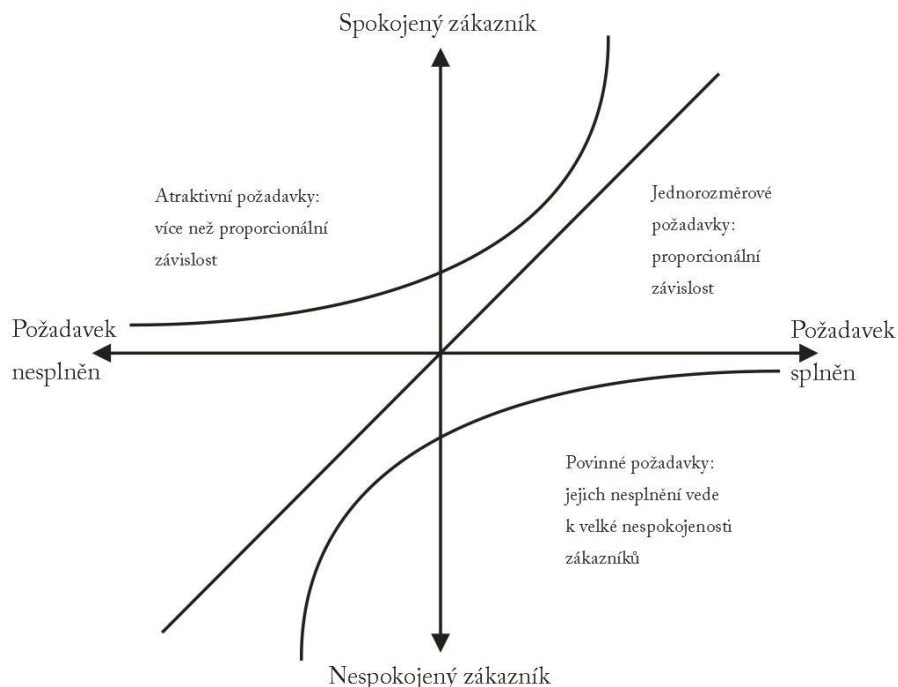
---

<sup>8</sup> LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2009, str. 107, ISBN: 978-80-247-3155-1

zákazníků, ale jejich nesplnění má jen malý vliv na spokojenost (jde o základní kritéria produktu.)

- Jednorozměrové (One-dimensional) – u těchto požadavků se sleduje lineární závislost jejich naplnění a spokojenost zákazníků, tedy čím více je požadavek splněn, tím spokojenější je zákazník.
- Atraktivní (Attractive) – tyto požadavky mají nejsilnější vliv na spokojenost zákazníků. Pokud dojde k jejich naplnění, potom dojde více než proporcionálnímu nárůstu spokojenosti zákazníků, ale zároveň zde platí, že pokud nebudou tyto požadavky splněny, tak to nepovede k nespokojenosti zákazníka.

Níže na obrázku číslo 8 je znázorněn KANO model, kde křivky zobrazují vliv tří skupin požadavků na produkt nebo službu a jejich vliv na spokojenost zákazníků. Povinné požadavky musí být splněny nebo je zákazník výrazně nespokojený; u jednorozměrových požadavků je spokojenost proporcionálně závislá na jejich splnění; atraktivní požadavky zobrazují silný nárůst spokojenosti zákazníků při svém naplnění.



**Obrázek č. 8 KANO Model spokojenosti zákazníků**

*Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V.: CRM ŘÍZENÍ VZTAŮ SE ZÁKAZNÍKY: Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM, Computer Press, Brno, 1. vydání, 2005, str. 49, ISBN: 80-251-0798-1*

### ***2.7.3 Souvislost pojmů hodnota zákazníka pro společnost a hodnota pro zákazníka s CRM***

Z hlediska CRM je velice důležité, aby společnost měla jasno v základních pojmech, jako je přání zákazníka, hodnota pro zákazníka a hodnota zákazníka pro společnost. Díky pochopení těchto pojmů, se společnost může lépe soustředit na přání zákazníka a přizpůsobit hodnotu produktu pro zákazníka, tak aby zákazník přinášel určitou hodnotu pro společnost.

Jinými slovy pokud bude firma vytvářet hodnotu pro zákazníka nejefektivnějším způsobem, bude daný zákazník vytvářet firmě požadovanou hodnotu pro společnost a to větší než u své konkurence, která nemá zavedený CRM systém. Veškeré informace potřebné pro vytvoření správné hodnoty pro zákazníka, má společnost zaznamenána ve svém CRM systému.

Jestliže si firma nechá správně nastavit CRM ve své společnosti, bude moci určovat životní cyklus jednotlivého zákazníka (Customer Life-time Value) bez složitých analýz a propočtů. Bude vědět, kteří zákazníci jsou ziskoví a kteří ne, díky tomu bude vědět na koho se má více či méně zaměřit. Pomocí CRM dojde ke snížení nákladů na péči o zákazníky, neboť veškeré důležité informace budou zaznamenány v systému a společnost je bude moci kdykoliv a efektivně využít.

Hodnotu zákazníka pro podnik lze chápat jako nástroj CRM. Důležitou roly zde hraje celoživotní hodnota zákazníka pro podnik, kde základním ukazatel pro její měření je ukazatel Customer Life-time Value (CLTV). Tento ukazatel je chápán jako čistá současná hodnota toku očekávaných přínosů ze zákazníka za dobu trvání jeho vztahu s podnikem. Pro výpočet tohoto ukazatele je potřeba důsledně oddělovat náklady spojené a vyvolané obsluhou zákazníků od veškerých nákladů, které nejsou ovlivněny marketingovou činností [9].

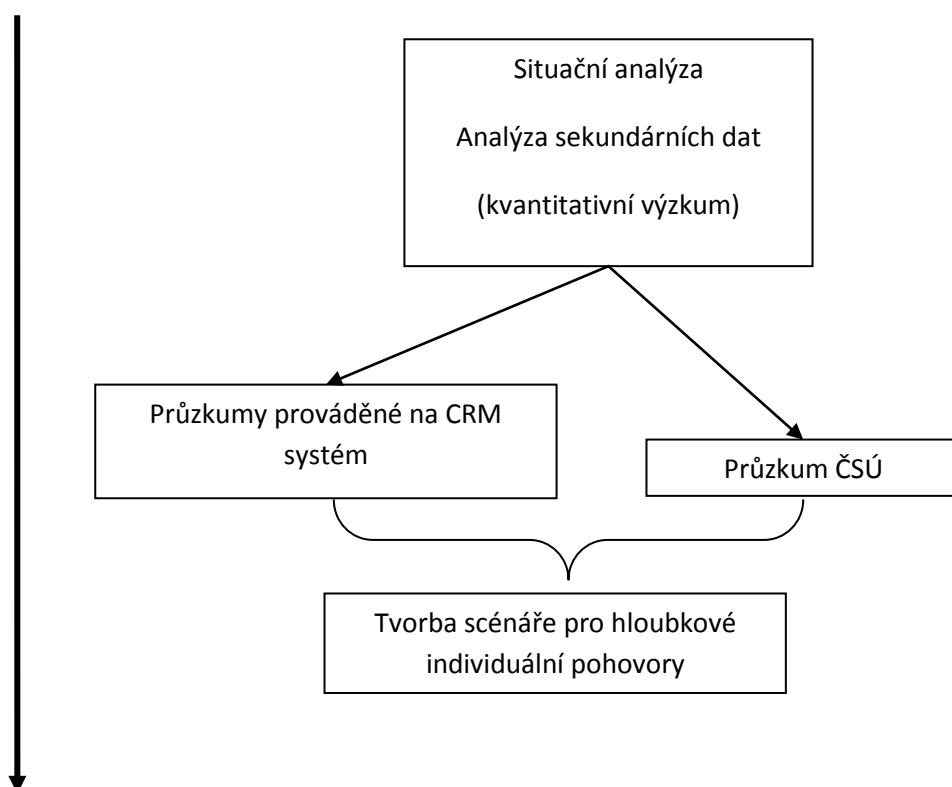
Strategie CRM je vytvářena pro vybudování a hlavně udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky. Každý zákazník přináší podniku jinou hodnotu, ale podstatné je, že jejich hodnota je ovlivnitelná volbou vhodné strategie jejich obsluhy. Hodnota zákazníka pro

podnik je využitelná jak pro volbu optimální marketingové strategie obsluhy stávajících zákazníků, tak i při akvizicích.

Díky CRM systému bude společnost vědět o svých zákaznících potřebné informace, které pokud správně použije, budou vytvářet konkurenční výhodu.

### 3 Analýza současného stavu využívání CRM v podnicích

Po důkladném prostudování literárních zdrojů, byla potřeba zjistit, jaké průzkumy se dělaly na CRM v posledních letech (obrázek č. 9). V první fázi proběhlo studium průzkumů prováděných na CRM systém celosvětově a ve druhé fázi se pracovalo s daty Českého statistického úřadu.



Obrázek č. 9 Analýza současného stavu využívání CRM v podnicích

*Zdroj: vlastní zpracování*

Oba tyto průzkumy byly plnohodnotným stavebním kamenem pro sestavení otázek pro hloubkové individuální pohovory.



### ***3.1 Popis stávající situace v oblasti CRM (rozbor výzkumů týkajících se CRM systému)***

Průzkumy týkající se problematiky CRM jsou prováděny ve velké míře v zahraničí. Mezi hlavní průzkumy prováděné na CRM systém od roku 2009-2012 v zahraničí, které jsou velmi blízké řešené problematice v této disertační práci, patří následující průzkumy.

Autoři Pelau, Pop a Gbinea se ve svém článku „**Customer Relationship management as key element for intelligent manufacturing**“ zaměřují na prvky, které musejí být vzaty v potaz při vytváření zákaznický orientované strategie [11]. Jedním z nejkompexnějších modelů, který obsahuje nejdůležitější prvky pro úspěšnou CRM strategii je Dillerův 6I's model. Studie zkoumala tuto strategii, z které vyplývá, že tento model dobře radí, co by firmy měly dělat, aby si udrželi zákazníky a rostla jejich spokojenost.

Za zmínku stojí i článek od Steina a Smitha, který se jmenuje „**CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets**“ [12]. Článek poukazuje na to, že i když se na B2B trzích systémy CRM velmi rozrůstají, spousta firem je stále dosti skeptická vůči jejich efektivnosti a sjednocení s celkovou firemní strategií týkající se zákazníků. Studie zkoumá vztah mezi firemní orientací na zákazníka a užitím CRM a také vztah mezi CRM a firemními výkony v B2B – výsledek dokazuje, že oboje je velmi provázané.

Článek „**The dark side of customer relationship management: Exploring the underlying reasons for pitfalls, exploitation and unfairness**“, od Nguyena zkoumá nevýhody CRM a jejich příčiny [13]. CRM mohou být pro zákazníky při nesprávném využívání hrozbou, což vede k tomu, že přestanou firmám důvěřovat. Firmy díky internetu a sociálním sítím mohou získávat nové informace o zákaznících a uchovávat si je pro svou potřebu. Díky těmto informacím jsou firmy schopné přizpůsobovat svou nabídku individuálním potřebám zákazníků, vytváří personalizované reklamy, čímž se dostávají před svou konkurencí. Využívají osobních údajů zákazníků, aby mohly prodat

více produktů. To na zákazníky působí negativně a vyvolává v nich pocit nespravedlnosti.

Cílem výzkumu Ling-yee bylo stanovit podmínky, podporující využití marketingových metrik (marketingové metriky jsou měřicí systémy, které určují vývoj, jevy, příčiny, charakteristiky a výsledky budoucích událostí) v oblasti řízení vztahů se zákazníky a identifikovat organizační faktory posilující nebo oslabující vliv metrik na výkon CRM. Tyto své poznatky publikoval v článku s názvem **„Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management“** [14].

Průzkumů prováděných na CRM systém v České republice je velice málo a jedním z takových je **„Výzkum zavádění CRM v podnikové praxi“**, který provedla paní Dita Hommerová [15]. Tento průzkum byl zveřejněn v časopis E + M Ekonomie a Management v roce 2009, roč. 12 č. 1. Tato studie zkoumala praktické zkušenosti se zaváděním CRM systému ve vybraných podnicích v ČR. Šetření proběhlo pomocí dotazníku v roce 2008 a specializovalo se na oblast finančních institucí. Výsledky šetření prokázaly, že úroveň využívání CRM je v porovnání s vybranými státy Evropy na nižší úrovni. Hlavním důvodem jsou jiné důvody implementace a nižší chápání vybraných pojmů, k nimž vede skutečnost, že je problematika CRM v České republice méně prezentována. Na základě tohoto empirického šetření a na základě analýzy teoretické platformy vznikla ucelená knižní publikace **„CRM v podnikových procesech“**, která si klade za cíl určit úroveň míry implementace CRM nástrojů do podnikových procesů [16].

Dále stojí za zmínku příspěvek **„CRM in theory and practice“** od doktorky Dědkové, který byl prezentován na mezinárodní konferenci v Mariánských Lázních. Příspěvek pojednává o hodnotě pro zákazníka a hodnotě zákazníka pro společnost na B2B trzích. Poukazuje na to, že firmy, které plnohodnotně využívají CRM, disponují velkým množstvím dat. Ta následně slouží jako podklad pro kvantitativní nebo kvalitativní segmentaci zákazníků [17].

## **Shrnutí**

Průzkumů prováděných na CRM systém velice málo a zabývají se především rozdíly mezi jednotlivými státy světa a to z pohledu:

- rozvojové země proti vyspělým ekonomikám,
- rozdíly ve využití,
- úroveň využívání a další.

Další důvody, které vedly k průzkumům, bylo zjištění, jaký vliv mají systémy CRM na výkon firem, jak firmy zvládají implementovat a využívat systém CRM, zda firmy CRM systém používají a pokud ano, jak hodnotí jeho přínos, proč jsou firmy skeptické vůči systému CRM, zjišťování výhod a nevýhod CRM systému, vliv CRM systému na spokojenost zákazníků a o kolik se zvýší prodeje po zavedení CRM systému.

Průzkumy na CRM byly nejčastěji prováděny v odvětví zdravotnictví, bankovníctví a telekomunikačních služeb.

### ***3.2 Využití CRM systému v ČR***

Český statistický úřad provedl na začátku roku 2013 průzkum o využívání INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V PODNIKATELSKÉM SEKTORU V ČR ZA ROK 2012. Tento průzkum provádí již od roku 2003. Cílovou skupinou jsou právnické a fyzické osoby s 10 a více zaměstnanými osobami ve vybraných odvětvích ekonomické činnosti. Průzkum proběhl pomocí zpravodajských jednotek, kterým byly rozeslány dotazníky s dvěma možnostmi vyplnění - vyplnění klasického tištěného dotazníku nebo dotazníku v elektronické podobě. Pro určení statického vzorku jednotek byla použita kombinace plošného, záměrného a stratifikovaného náhodného výběru.

Základní soubor, podniky v České republice, obsahuje 39784 jednotek, viz tabulka č. 5. Největší podíl mají podniky, jejichž počet zaměstnanců se pohybuje od 10 do 49 zaměstnanců (31735 podniků).

**Tabulka č. 5 Základní soubor ČSÚ***celkový počet podniků v dané velikostní a odvětvové skupině*

<b>Odvětví (ekonomická činnost) – CZ NACE</b>	<b>Velikost podniku (počet zaměstnanců)</b>			
	<b>10–49</b>	<b>50–249</b>	<b>250+</b>	<b>Celkem</b>
Zpracovatelský průmysl – C (10–33)	8 312	2 977	767	12 056
Výroba a rozvod energie, plynu, vody, tepla a činn. související s odpady – D, E (35–39)	604	183	52	839
Stavebnictví – F (41–43)	4 411	677	69	5 157
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel – G (45–47)	8 327	988	189	9 503
Doprava a skladování – H (49–53)	1 984	388	102	2 474
Ubytování, stravování a pohostinství – I (55–56)	2 523	209	16	2 748
Informační a komunikační činnosti – J (58–63)	950	228	55	1 232
Peněžnictví a pojišťovnictví – K (64–66)	220	98	35	353
Činnosti v oblasti nemovitostí – L (68)	870	95	2	967
Profesní, vědecké a technické činnosti – M (69–75)	2 371	304	39	2 715
Administrativní a podpůrné činnosti – N (77–82)	1 163	427	150	1 741
<b>Celkem</b>	<b>31 735</b>	<b>6 574</b>	<b>1 476</b>	<b>39 784</b>

Zdroj: Český statistický úřad: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/9702-12-r\\_2012-2266](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/9702-12-r_2012-2266)

Tabulka č. 6 obsahuje procentuální podíl počtu podniků, které používají CRM, na celkovém počtu podniků v dané velikostní a odvětvové skupině.

**Tabulka č. 6 Podniky používající CRM pro správu a využití informací o  
zákaznících, leden 2012**

*podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní a odvětvové skupině (v %)*

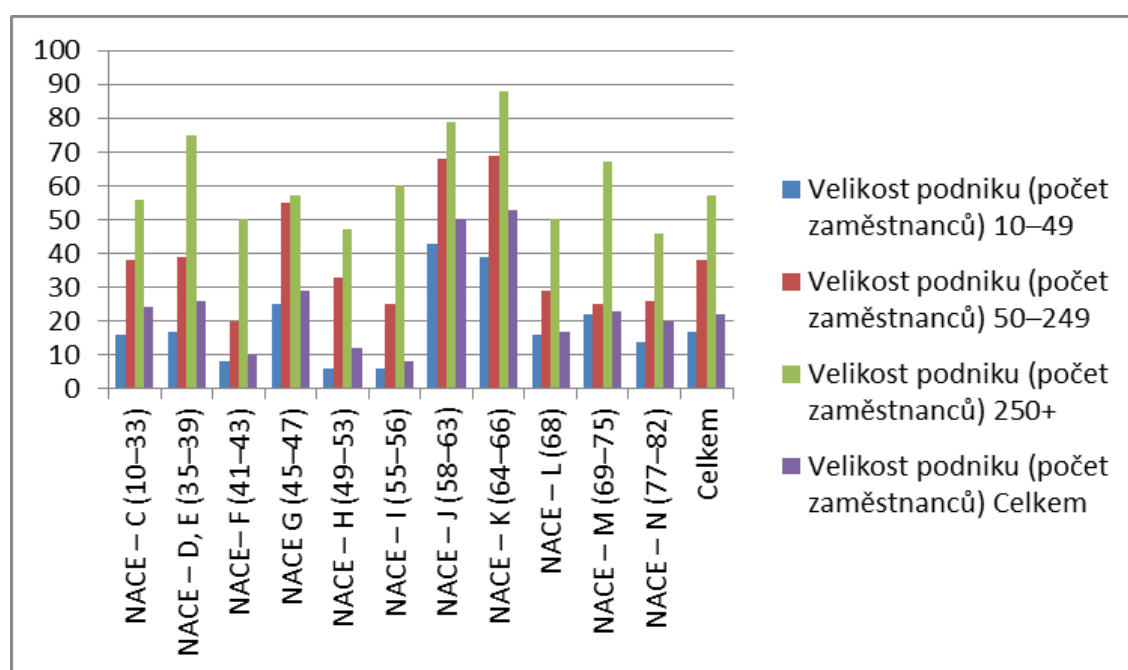
Odvětví (ekonomická činnost) – CZ NACE	Velikost podniku (počet zaměstnanců)			
	10–49	50–249	250+	Celkem
Zpracovatelský průmysl – C (10–33)	16	38	56	24
Výroba a rozvod energie, plynu, vody, tepla a činn. související s odpady – D, E (35–39)	17	39	75	26
Stavebnictví – F (41–43)	8	20	50	10
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel – G (45–47)	25	55	57	29
Doprava a skladování – H (49–53)	6	33	47	12
Ubytování, stravování a pohostinství – I (55–56)	6	25	60	8
Informační a komunikační činnosti – J (58–63)	43	68	79	50
Peněžnictví a pojišťovnictví – K (64–66)	39	69	88	53
Činnosti v oblasti nemovitostí – L (68)	16	29	50	17
Profesní, vědecké a technické činnosti – M (69–75)	22	25	67	23
Administrativní a podpůrné činnosti – N (77–82)	14	26	46	20
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>38</b>	<b>57</b>	<b>22</b>

Zdroj: Český statistický úřad: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/9702-12-r\\_2012-2266](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/9702-12-r_2012-2266)

Z průzkumu dále vyplývá, že velký počet podniků využívá pro řízení svých procesů více samostatných informačních systémů (např. jeden pro řízení výroby, jiný pro logistiku, distribuci, správu majetku, prodej, fakturaci, účetnictví, personalistiku atd.) místo jednoho integrovaného. Pokud však má podnik různé informační systémy uvnitř podniku propojeny a dochází mezi nimi k automatizovanému sdílení dat, usnadňuje a zrychluje tak proces výroby a distribuce.

Softwarovou aplikaci CRM pro práci s informacemi o zákaznících využívá 22 % podniků. CRM aplikace je téměř ve stejné míře využívána jak pro získávání a zpřístupňování informací o zákaznících pro ostatní funkční oblasti podniku, tak také pro analyzování dat o zákaznících pro další využití.

Více jak polovina (57%) podniků s více než 250 zaměstnanci využívá CRM systém. Z firem střední velikosti s 50 až 249 zaměstnanci využívá CRM podle informací Českého statistického úřadu pouze 38%. Nejméně vlastní CRM systém firmy s počtem zaměstnanců s 10-49 (17%).



**Obrázek č. 10 Podniky používající CRM softwarovou aplikaci, leden 2012 (dle odvětvové klasifikace NACE v %)**

*Zdroj: vlastní zpracování*

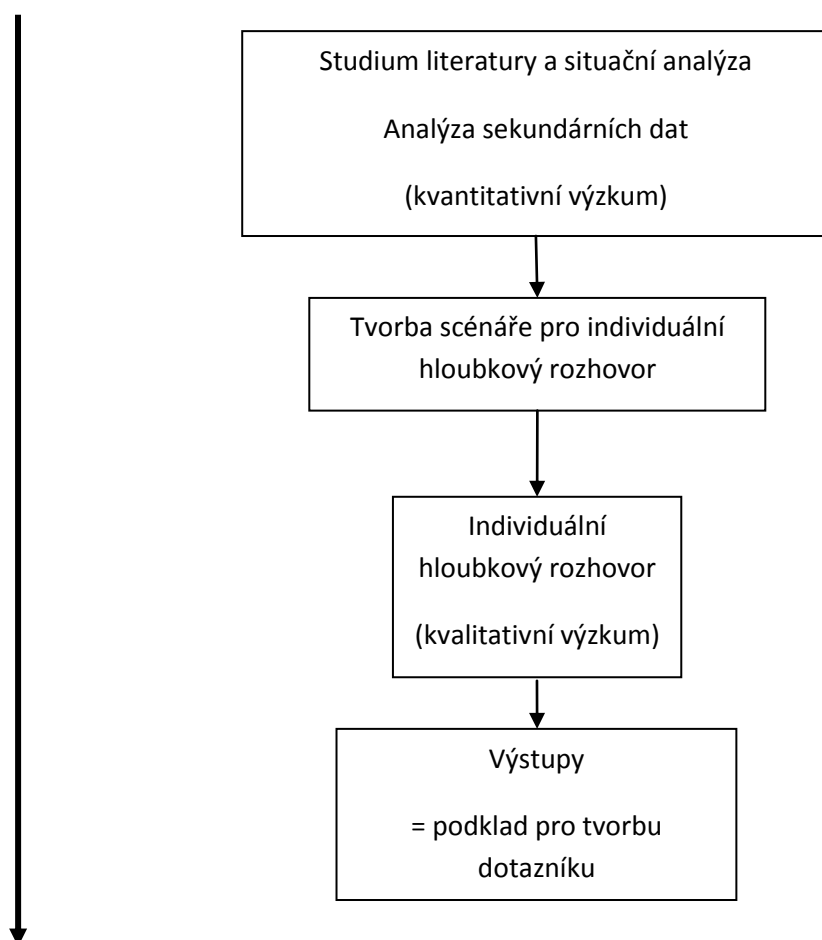
Na obrázku číslo 10 je vidět, že největší podíl firem využívajících CRM je mezi těmi, které působí v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví (53 %). Následují firmy podnikající v oblasti informatiky a telekomunikací. Z nich CRM podle dat za leden 2012 využívá 50 %.

Na opačném konci pomyslného žebříčku jsou firmy operující v oblasti ubytování, stravování a pohostinství. Z nich CRM používá 8 %. Nízký podíl využívající zmíněná

řešení pro nakládání s informacemi je také mezi firmami ze stavebnictví (CRM používá 10 %) a firmami působícími v oblasti dopravy a skladování (CRM používá 12 %).

## 4 Využití zavedené aplikace CRM na průmyslových trzích v Libereckém kraji

Na základě důkladného prostudování literární rešerše a analýzy současného stavu využívání CRM v podnicích byly sestaveny otázky pro hloubkové individuální rozhovory (obrázek č. 11).



Obrázek č. 11 Struktura podkladů pro sestavení dotazníku

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Hloubkový individuální rozhovor** – jedná se o interview – metodicky vedený rozhovor. Tyto pohovory nejsou nijak standardizovány, a proto se také různí jejich validita a spolehlivost podle odborných znalostí tazatele [2].



Rozlišují se dva typy:

- volný (neřízený) rozhovor – není specifický seznam, který má být prodiskutován,
- cílený (řízený) rozhovor – je sestaven specifický seznam, který má být prodiskutován.

Před tvorbou samotného dotazníku byly zapotřebí konzultace s odborníky na CRM systém. S těmito specialisty proběhly individuální hloubkové pohovory. Hlavní myšlenkou pohovorů bylo získat praktické, odborné, specifické a konkrétní informace o využití zavedené aplikaci CRM na průmyslových trzích v Libereckém kraji v praxi. Byly domluveny schůzky s 6 specialisty na CRM vybraných společností v Libereckém kraji ve zpracovatelském průmyslu (lidé, kteří o dané problematice mají informace, kteří s CRM pracují). Z důvodu citlivých údajů a ústní domluvy respondentů nejsou firmy jmenovány.

Tento rozhovor trval hodinu a byl realizován za pomoci předem sestaveného scénáře s respondenty v odpovídajícím prostředí.

Hlavním tématem scénáře bylo:

- co si respondent představuje pod pojmem CRM,
- zda ve firmách CRM využívají; jaké nástroje,
- jaké systémy CRM využívají,
- jaká data o zákaznících firmy uchovávají; jak tato data zpracovávají,
- zda prostřednictvím CRM měří firmy spokojenost; jak; jaké jsou přínosy měření CRM,
- v čem tkví hodnota zákazníka; měří ji; co měření hodnoty přináší,
- zabývají se firmy konkurenční výhodou; zjišťují ji; jak....

Rozhovory byly písemně zaznamenávány za účasti odborníků na CRM a následně podrobeny analýze. Po komplexní analýze došlo k závěrečné syntéze a naplnění cíle těchto rozhovorů – sestavení dotazníku pro firmy vlastníci CRM v Libereckém kraji.

## Výstupy z pohovorů

Bylo položeno celkem 9 otázek, jejichž výsledky byly následující:

### 1. Co je to CRM? Co si pod pojmem CRM představujete?

Respondenti pojem CRM definovali jako systém řízení vztahů se zákazníky, který eviduje data o zákaznících, podporuje prodejní činnost a péči o zákazníka. Je současně nástrojem konkurenční výhody a udržení si stávajících zákazníků. Jsou si dobře vědomy, co je to CRM systém a snaží se ho využívat v plném rozsahu a neustále přizpůsobovat pracovním požadavkům a potřebám. Jedná se o velmi flexibilní datovou základnu. Jsou si vědomi, že jejich systém obsahuje citlivá data o svých zákaznících, proto k němu mají přístup pouze oprávněné osoby (osoby, které komunikují se zákazníky, IT či jiné oddělení, které se stará o správu CRM systému, popřípadě další oprávněné osoby).

### 2. Jaký CRM systém ve firmě používáte?

Lze konstatovat, že firmy, které využívají CRM systém, mají zakoupenou univerzální licenci systému a využívají ji zcela nebo některé části CRM nevyužívají nebo mají zakoupenou licenci a tu mají upravenou na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ní pracují nebo mají vyvinut vlastní CRM systém na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech). Většina odborníků má ve firmě vyvinut vlastní systém, který mají upraven na míru, dle požadavků zaměstnanců, kteří s ním pracují. Zbývající dva mají koupenou licenci, kterou mají též upravenou na míru, dle potřeb svých zaměstnanců.

### 3. Která data o zákaznících uchováváte? Podle jakých parametrů zákazníky členíte? Provádíte segmentaci zákazníků?

Firmy uchovávají v CRM systému mimo jiné i tato data: kontaktní údaje, identifikační údaje, informace o platební morálce zákazníků, informace o realizovaných zakázkách, informace o společných projektech, stav reklamací, způsob komunikace, který preferuje zákazník, spokojenost svých zákazníků a další. Své zákazníky člení na různé segmenty dle aktivity zákazníků (aktivní/pasivní), dle zaměření, dle specializace, dle oboru, dle velikosti, dle sektoru, dle ratingu, dle výše realizovaných obchodů. Segmentace je pro ně důležitá v oblasti efektivní komunikace s danou skupinou, efektivní nabídky produktů, cenových či jiných zvýhodnění pro danou skupinu, k odhadu tržního

potenciálu jednotlivých skupin pro dané produkty, zacílení na nejhodnotnější zákazníky a v neposlední řadě se snaží minimalizovat odchod svých stálých zákazníků.

4. K čemu využíváte data/záznamy o svých zákaznících?

Data z CRM systému využívají především k efektivní a osobní komunikaci se zákazníkem. Také jsou tato data využívána jako nástroj kontroly, pomáhají k prohlubování vztahu se zákazníkem a v neposlední řadě slouží k prodlužování délky setrvání zákazníka u dané společnosti.

5. Měříte spokojenost svých zákazníků? Pokud ano: Jak? Proč? V čem vidíte přednosti měření spokojenosti?

4 z 6 firem využívají data z CRM systému k měření spokojenosti svých zákazníků. Hlavním důvodem zjišťování spokojenosti je snaha ovlivňovat výši obratu jednotlivých skupin/zákazníka, ovlivňovat jejich frekvenci nákupu, provádění pravidelné aktualizace potřeb a v neposlední řadě zjištění vhodné komunikace, která je zákazníkovi příjemná. Spokojenost zjišťují ve většině případů ihned po provedení akce (například po prodeji, vyřešení reklamace,...) a prostřednictvím anket a průzkumů prováděných interně, ať už jsou tyto data uchovávána v CRM systému nebo jiném podnikovém systému. Díky těmto údajům jsou firmy schopny určit, co nejvíce ovlivňuje jejich zákazníky, zda je to cena, kvalita, servis, komunikace či flexibilita pro speciální požadavky.

6. Co je to hodnota zákazníka? Měříte hodnotu zákazníka? Jak? Proč? V čem spatřujete přínos měření hodnoty zákazníka?

Pojem hodnota zákazníka pro společnost chápou všichni specialisti dobře a správně ji definovali. Hodnotu zákazníka zjišťují buď pomocí CRM systému, nebo pomocí jiného podnikového systému. Její využití nacházejí při hodnotové segmentaci, při diferenciaci produktů (individuální produkty pro konkrétní zákazníky dle hodnoty), pro individuální řízení vztahů se zákazníky, při výpočtu trendů zákazníka a nejdůležitější přínos spatřují při výpočtu investic do zákazníka. Aktualizaci hodnoty provádějí buď po dokončení kontraktu, nebo v pravidelných intervalech kratších než jeden rok.

7. Domníváte se, že Vám CRM systém přináší konkurenční výhodu? V čem ji spatřujete?

Všichni respondenti uvedli, že spatřují ve využívání CRM systému konkurenční výhodu, kterou spatřují v přístupu k informacím v reálném čase, flexibilitě, pružné a rychlé reakci na požadavky při řešení problémů (plynoucí z uchované historie dat a komunikace v CRM), v nárůstu efektivity týmové spolupráce, v posílení image společnosti (dobrého jména) společnosti a v samotných datech, která jsou uchovaná v CRM systému (například informace postupu a způsobu vyřešení reklamace,...).

8. Je možno měřit konkurenční výhodu přímo z CRM systému? Jak? Lze ji kvantifikovat?

Ne všichni respondenti uvedli, že lze měřit konkurenční výhodu z CRM systému. Méně než většina dotázaných specialistů používá CRM systém k měření konkurenční výhody. Jestliže konkurenční výhodu měří, je to prostřednictvím délky setrvání zákazníka u společnosti, rychlosti reakce na změnu (flexibilita při změně podmínek), dle rentability zákazníka a dle časové prodlevy zakázky.

9. Máte nějaký návrh na vylepšení CRM systému (v rámci zvýšení konkurenční výhody)?

Všichni respondenti uvedli, že vylepšení systému spatřují v jeho propojení s jinými firemními systémy a nástroji (například zaznamenání telefonní rozhovoru do historie zákazníka, který by sloužil jako podklad pro další obchodní jednání). Budoucnost spatřují v efektivnějším využití mobilních technologií.

## **Shrnutí**

Výstupy z rozhovorů poukazují na to, že specialisté na CRM velmi dobře chápou smysl a podstatu CRM systému a snaží se ho v plné míře využívat. Většina z nich mají vyvinut vlastní CRM na míru a upraven, tak aby uložená dat byla využita co nejlépe a nejvíce. Datovou základnu mají všichni respondenti podobnou (informace týkající se jména zákazníka, kontaktu, velikosti tržeb, posledního nákupu...), rozcházejí se pouze u segmentace svých zákazníků, kterou sice každá společnost provádí, ale dle jiných pravidel. Tento rozdíl je z důvodu odlišného oboru podnikání a marketingových cílů

společnosti (efektivní nabídka produktů či služeb, slev či jiných zvýhodnění pro daný segment, odhad rentability daného segmentu, prodlužování vztahu se zákazníky...).

Firmy si uvědomí i důležitost spokojenosti svých zákazníků a proto provádí pravidelné aktualizace těchto dat. Frekvence aktualizací jsou ve většině případů prováděny ihned po aktu (prodeji, reklamaci, servisu...) a doplněny dotazníkovým šetřením s frekvencí kratší než jeden rok (1 měsíčně/ čtvrtletně/ půlročně). Smysl ve zjišťování spokojenosti vidí, v tom, že mohou aktualizovat potřeby svých zákazníků a ty případně použít pro modifikaci produktu a díky tomu ovlivňovat frekvenci a objem nákupů. Díky těmto výzkumům vědí, jakou hodnotu přináší produkt či služba pro jejich zákazníky (cena, kvalita, servis, komunikace či flexibilita pro speciální požadavky) a to jim slouží k lepší práci s jejich produkty i samotnými zákazníky.

Zajímavým aspektem bylo zjištění, že firmy velmi dobře chápou význam hodnota zákazníka pro společnost a snaží se ji vhodně využívat v oblasti hodnotové segmentace, diferenciaci produktů, individuálního řízení vztahů se zákazníky, u výpočtu trendů zákazníka... Hlavní smysl hodnoty zákazníka vidí v oblasti investic, tedy pokud mají jejich zákazníci vysokou hodnotu zákazníka jsou připraveni do nich více investovat než u méně hodnotových zákazníků. Tuto hodnotu opět aktualizují v intervalech kratších než 1 rok.

Konkurenční výhodu spatřují všichni specialisté a vidí ji ve stejných oblastech, jako jsou všechny informace na jednom místě, flexibilitě, rychlosti reakce na změnu či řešení problémů a dalších. Konkurenční výhodu neměří, ale jsou si vědomi, že po správném zavedení a implementaci CRM systému se jim prodloužila doba setrvání jejich zákazníků u společnosti, zrychlil průtok informací o zákaznících mezi zaměstnanci, zkrátila časová prodleva zakázka...

Všichni specialisté upozorňují na hlavní problém, že CRM systém nemají propojen s ostatními podnikovými systémy (účetnictví, fakturace,...). Tyto společnosti nemají zavedená call centra pro svoje zaměstnance, proto si představují výhodu v oblasti zaznamenávání telefonních rozhovorů nebo alespoň hlavní jádro do systému CRM.

## 5 Zhodnocení výsledků dotazníkové šetření

Výstupem situační analýzy a kvalitativního výzkumu bylo sestavení dotazníku, který musel být ještě před samotným kvantitativním výzkumem otestován (některé otázky byly lépe zformulovány a také byly upraveny předložené odpovědi). Spojení kvalitativní techniky v první fázi výzkumu s následným kvantitativním výzkumem poskytuje lepší náhled do dané problematiky [18].

### 5.1 Použitá metodika

#### Nominální proměnné

U nominálních proměnných není stanovené kvalitativní pořadí jednotlivých výskytů jevů, čili mezi jednotlivými hodnotami není relace typu lepší-horší [19].

Příkladem může být např. zastoupení důvody respondentů k zavedení systému CMR

U nominálních proměnných se určuje, zda je v zastoupení dvojic jednotlivých kategorií proměnných na dané hladině statistické významnosti  $\alpha$  statisticky významný rozdíl a to pomocí Pearsonova  $\chi^2$  testu.

Testovaná hypotéza       $H_0 : p_1 = p_2$       (četnost výskytu jevu 1 = četnost výskytu jevu 2)

Alternativní hypotéza       $H_A : p_1 \neq p_2$

Testovací kritérium (vzorec 2):

$$\frac{n_1 - n_2}{n_1 + n_2} \geq \chi_{\alpha,1}^2 \quad (2)$$

Pokud je testovací kritériu  $\geq \chi^2_{\alpha,1}$ , pak zamítáme  $H_0$  o shodě četností jevů na hladině významnosti  $\alpha$ . Dále je spočítána p-hodnota, určující, jaké chyby se dopustíme při zamítnutí hypotézy  $H_0$ .

$n_1, n_2$ : počty zastoupení jednotlivých jevů [19].

### **Ordinální proměnné**

Jsou proměnné, které mohou nabývat v daném intervalu konečného počtu hodnot a lze je seřadit podle kvalitativního hlediska [19].

Příkladem může být např. míra vlivu aplikace CMR na vyjmenované atributy, která může nabývat celočíselných hodnot z intervalu  $\langle 1;5 \rangle$ , přičemž 1 je nejlepší a 5 je nejhorší.

### **Kardinální proměnné**

Kardinální proměnné jsou numerické proměnné, jejichž hodnoty mají význam čísel. Lze je seřadit do vzrůstající nebo klesající řady a mohou nabývat teoreticky jakékoli hodnoty z definičního intervalu proměnné.

Při jejich analýze je nejprve provedena základní deskriptivní statistika s výpočtem základních parametrů polohy a rozptýlení.

Pokud jsou splněny základní předpoklady, jsou zkoumány vazby mezi jednotlivými soubory. Jedná se o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy  $H_0$  pomocí sady t-testů. V případě zamítnutí normality Shapiro-testem při jejím výrazném narušení je použit neparametrický Wilcoxonův test [19].

V celé práci, pokud není uvedeno jinak, se pracuje s hladinou významnosti  $\alpha=0,05$ .

Ne vždy lze jednoznačně rozhodnout, zda se jedná o proměnnou ordinální nebo kardinální. V takovém případě jsou provedeny obě analýzy.

Následující tabulka č. 7 shrnuje použitou symboliku a základní charakteristiku použitých metod.

**Tabulka č. 7 Symbolika a základní charakteristika použitých metod**

Parametr/veličina	Popis	Výpočet/upřesnění
Statistický soubor	Množina všech hodnot, kterých může daná veličina nabýt	Např. hodnoty celkové spokojenosti u všech lidí
Statistický výběr	Množina náhodně vybraných hodnot ze statistického souboru	Např. hodnoty celkové spokojenosti respondentů z průzkumu
Střední hodnota statistického souboru $\mu(X)$	První centrální moment, charakteristika polohy	$\mu(X) = \int_{-\infty}^{\infty} xf(x)dx$
Střední hodnota výběru	Maximálně věrohodný odhad střední hodnoty souboru	$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$
Medián	Robustní odhad polohy	Střední hodnota setříděných dat, 50%-kvantil
Rozptyl statistického souboru – $\mu_2(X)$	Druhý centrální moment, charakteristika variability	$\mu_2(x) = \int_{-\infty}^{+\infty} [x - \mu(x)]^2 f(x)dx$
Směrodatná odchylka – s	Odmocnina z odhadu rozptylu souboru	$s = \sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$
Hladina významnosti $\alpha$	Maximální chyba, které se chceme při závěrech dopustit	$\alpha=0,05$ odpovídá 5%-ní chybě
Hladina spolehlivosti	S jakou spolehlivostí činíme závěr	$HS=1-\alpha$
p-hodnota	Chyba, jaké se dopustíme, pokud zamítneme $H_0$	$p=0,07$ představuje 7%-ní chybu při zamítnutí $H_0$



Parametr/veličina	Popis	Výpočet/upřesnění
Konfidenční interval $\mu_{1-\alpha}$	Interval, kde se nachází střední hodnota statistického souboru se spolehlivostí $1-\alpha$	$\mu_{1-\alpha} = \bar{x} \pm t_{(1-\alpha/2, n-1)} * \frac{s}{\sqrt{n}}$
Nulová hypotéza $H_0$	Hypotéza $H_0$ , jejíž platnost testujeme	$H_0$ : Střední hodnoty celkové spokojenosti jsou shodné
Alternativní hypotéza $H_A$	Alternativy k $H_0$	$H_A$ : Střední hodnoty celkové spokojenosti nejsou shodné

Zdroj: MILITKÝ, M.: Statistická analýza experimentálních dat, Academia 2004, 2. Vydání, str. 149 – 239, ISBN 80-200-1254-0

Pro vyhodnocení dat byl použit program „R“<sup>9</sup>, který je volně přístupný na internetu.

## 5.2 Výstupy z dotazníkového šetření

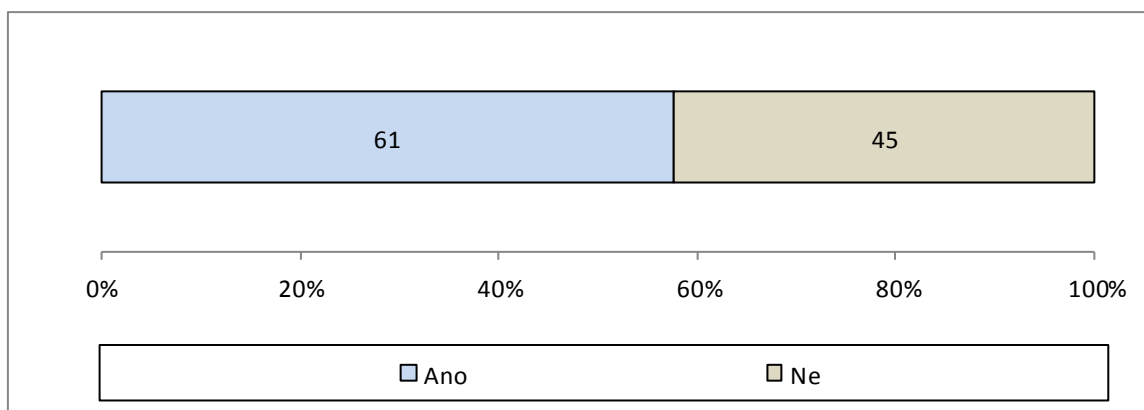
Sběrem dat bylo získáno celkem 106 zapsaných dotazníků (celkový počet firem na B2B trhu v Libereckém kraji je 177 – Příloha č. 2 – Seznam firem v Libereckém kraji v odvětví zpracovatelský průmysl).

### Charakteristika respondentů

V následujícím obrázku č. 12 je zobrazeno, že 61 firem má zaveden CRM systém a 45 firem nemá CRM systém zaveden.

---

<sup>9</sup> R Development Core Team (2011). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, [www.R-project.org](http://www.R-project.org)



**Obrázek č. 12 Máte zaveden CRM systém? (otázka č. 1)**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Následující tabulka č. 9 shrnuje skladbu důvodů, proč firmy nemají zaveden CRM systém.

**Tabulka č. 8 Důvody, které vedly k nezavedení CRM systému (podotázka otázky č. 1)**

Důvod	Počet	%
Finanční náročnost	5	11
Problémy s integrací CRM se stávajícími podnikovými systémy	3	6
Nevidíme přínos	32	68
Jiný	7	15
<b>Celkem</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	Nevidíme přínos	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Kategorie „Nevidíme přínos“ je zastoupena statisticky významně čteněji, než ostatní ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 6,2 \times 10^{-5}$ ). V zastoupení ostatních důvodů není rozdíl identifikován jako statisticky významný.

Otázky s možností vícečetných odpovědí jsou vyhodnocovány tak, že každý výskyt každé odpovědi je brán jako samostatný jev. Proto může být celkový počet odpovědí

větší než je počet respondentů. Pokud je to vhodné, je určen také střední počet odpovědí na respondenta.

Naopak tabulka č. 10 zachycuje důvody, které vedly k zavedení CRM systému do podniku. Analýza neprokázala, že by v zastoupení jednotlivých důvodů byl statisticky významný rozdíl ( $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,09$ ).

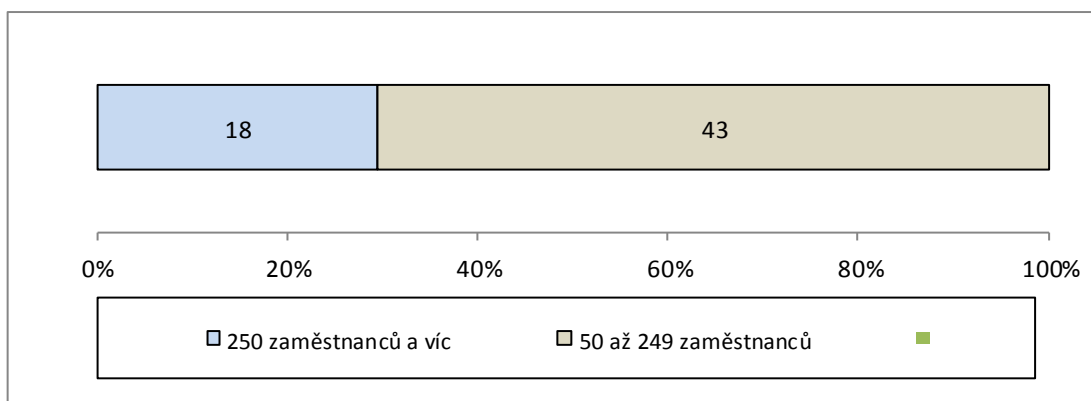
Lze určit střední počet důvodů zavedení CRM systému na respondenta jako hodnotu 1,64.

**Tabulka č. 9 Které důvody Vás vedly k zavedení CRM systému? (otázka č. 2)**

Důvod	Počet	%
Zvýšení efektivity prodeje	30	30
Snížení nákladů	20	20
Přístup konkurence v této oblasti	31	31
Konkurenční výhoda	19	19
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	Zvýšení efektivity prodeje / Přístup konkurence v této oblasti: <b>bimodální rozdělení</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 13 dává obraz o rozložení počtu respondentů, dle velikosti podniku, firem, které mají zaveden CRM systém. Jednoznačně větší část respondentů uvedla, že jejich společnost má 50 až 249 zaměstnanců.



**Obrázek č. 13 Informace o počtu zaměstnanců respondenta (doplňující otázka)**

*Zdroj: vlastní zpracování*

3. otázka byla otevřená a týkala se jaký CRM systém vlastní (název), odpovědi byly následující:

- SAP – 10 respondentů,
- Helios - 9 respondentů,
- Oracle – 2 respondenti,
- Microsoft Dynamics – 1 respondent,
- Safir – 1 respondent,
- Altec – 1 respondent,
- Cézar G1 - 1 respondent,
- interní vyvinutý CRM systém bez uvedení jejich názvu – 36 respondentů.

### **Rozsah využití a správa CRM systému**

Následovaly otázky, které se orientovaly pouze na firmy, které mají zaveden CRM systém. Bylo zjištěno, že z 61 podniků má koupenou univerzální licenci a některé části CRM se nevyužívají pouze 3 firmy. Ostatní společnosti buď mají koupenou licenci, nebo vyvinut vlastní CRM, ale mají ho upraven na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (tabulka č. 11).

**Tabulka č. 10 V jakém rozsahu využíváte Váš CRM systém? (otázka č. 4)**

<b>Rozsah</b>	<b>Kód odpovědi</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
máme koupenou univerzální licenci a některé části CRM se nevyužívají	A	3	5
máme koupenou licenci a upravenou na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)	B	22	36
máme vyvinut vlastní CRM systém na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)	C	36	59
<b>Celkem</b>		<b>61</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	C		

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza neprokázala, že by v zastoupení dvou nejčtenějších rozsahů používání CRM systému byl rozdíl identifikován jako statisticky významný ( $p\text{-hodnota} \leq 0,066$ ).

Naproti tomu rozsah A je zastoupen zcela minoritně a statisticky nevýznamně oproti zbylým dvěma.

Zajímavé bylo zjištění, že CRM systém v podniku (kromě podniků, které mají vytvořené oddělení specializující se na CRM systém) spravuje oddělení prodeje (tabulka č. 12). U této otázky by se dalo předpokládat, že CRM systém spravuje IT oddělení a tudíž tato odpověď bude mít převahu. Dle průzkumu IT oddělení spravuje CRM systém pouze v 9 podnicích (14,8%)

**Tabulka č. 11 Které oddělení spravuje Váš CRM systém? (otázka č. 5)**

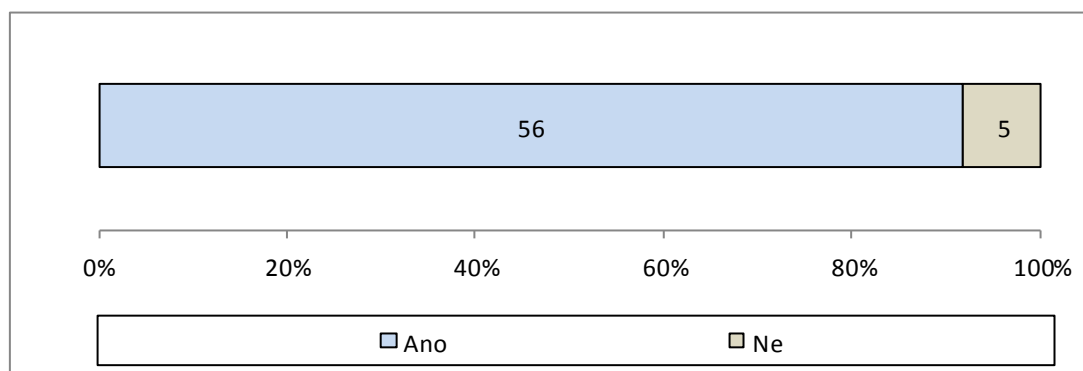
Oddělení	Počet	%
prodeje	27	44
CRM	17	28
marketingu	1	2
IT	9	15
Ředitel/jednatel společnosti	1	1
Externí firma	6	10
<b>Celkem</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	Oddělení prodeje	

Zdroj: vlastní zpracování

Oddělení prodeje a CRM jsou zastoupena statisticky významně stejně čteně ( $p\text{-hodnota} \leq 0,132$ ). Oddělení prodeje je pak zastoupeno statisticky významně čteněji, než zbylé čtyři útvary.

### Segmentace zákazníků

Z důvodu zjištění využitelnosti CRM systému v Libereckém kraji byla položena otázka, zda provádějí segmentaci svých zákazníků pomocí CRM systému (obrázek č. 14).



**Obrázek č. 14 Provádíte ve firmě segmentaci zákazníků v rámci CRM systému? (otázka č. 6)**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lze konstatovat, že rozdíl v zastoupení odpovědí Ano a Ne byl identifikován jako statisticky významný ( $p\text{-hodnota} \leq 6,6 \times 10^{-11}$ ).

Statisticky významně větší část firem se zavedeným CRM systémem segmentaci provádí.

Navazovalo zjištění, proč firmy provádí segmentaci svých zákazníků pomocí systému CRM (tabulka č. 13).

**Tabulka č. 12 Jaké jsou hlavní důvody segmentace zákazníků? (otázka č. 7)**

Důvod	Kód odpovědi	Počet	%
Efektivní způsob komunikace s danou skupinou	A	11	9
Efektivní nabídka produktů, cenových či jiných zvýhodnění pro danou skupinu	B	50	39
Odhad tržního potenciálu jednotlivých skupin pro dané produkty	C	7	6
Zacílení na nejhodnotnější zákazníky	D	31	24
Minimalizace odchodu zákazníků (snaha udržet si zákazníka co nejdéle)	E	28	22
<b>Celkem</b>		<b>127</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	B		

Zdroj: vlastní zpracování

Statisticky významně nejčastějším důvodem pro segmentaci je „Efektivní nabídka produktů, cenových či jiných zvýhodnění pro danou skupinu“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,035$ ).

Důvody „Zacílení na nejhodnotnější zákazníky“ a „Minimalizace odchodu zákazníků“ jsou zastoupeny statisticky významně stejně častě a častěji, než zbylé ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,006$ ).

Zbylé dva důvody jsou zastoupeny statisticky významně stejně četně ( $p\text{-hodnota} \leq 0,346$ ).

Dále lze určit, že střední počet důvodů segmentace na respondenta je 2,1.

### **Spokojenost zákazníků**

Nedílnou součástí průzkumu byly otázky týkající se spokojenosti zákazníků. Tabulka číslo 14 zachycuje důvody zjišťování spokojenosti svých zákazníků.

Odpověď „nezjišťujeme“ se nevyskytla ani jednou, proto není v tabulce a grafu uvedená.

**Tabulka č. 13 Jaké hlavní důvody Vás vedou ke zjišťování spokojenosti zákazníků? (otázka č. 8)**

Důvod	Kód odpovědi	Počet	%
Ovlivnění výše obratu jednotlivých skupin/zákazníků	A	47	48
Ovlivnění frekvence nákupu	B	26	27
Pravidelného zjišťování potřeb zákazníků	C	21	22
Zjištění způsobu komunikace, která je zákazníkovi příjemná	D	3	3
<b>Celkem</b>		<b>97</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	A		

Zdroj: vlastní zpracování

Statisticky významně nejčetnějším důvodem zjišťování spokojenosti zákazníků je „Ovlivnění výše obratu jednotlivých skupin/zákazníků“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,014$ ).

Důvody „Ovlivnění frekvence nákupu“ a „Pravidelného zjišťování potřeb zákazníků“ jsou zastoupeny statisticky významně stejně četně ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,466$ ).



Zbýlý důvod je zastoupen zcela minoritně.

Dále lze určit, že střední počet důvodů zjišťování spokojenosti zákazníků na respondenta je 1,6.

Bylo zjištěno, jakým způsobem firmy zjišťují spokojenost zákazníků (tabula číslo 15).

**Tabulka č. 14 Jakým způsobem zjišťujete spokojenost zákazníků? (otázka č. 10)**

Způsob	Kód odpovědi	Počet	%
Prostřednictvím kompletního hodnocení např. indexy spokojenosti zákazníka	A	14	18
Prostřednictvím zaznamenávání odezvy zákazníků např. prodejci	B	36	47
Prostřednictvím anket a průzkumů prováděné externí agenturou	C	5	7
Prostřednictvím anket a průzkumů prováděné interně a data jsou uchovávána v CRM systému	D	19	25
Prostřednictvím anket a průzkumů prováděných interně a data jsou uchovávána pomocí jiného ERP (podnikového systému)	E	2	3
<b>Celkem</b>		<b>76</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	B		

Zdroj: vlastní zpracování

Statisticky významně nejčetnějším způsobem hodnocení spokojenosti zákazníků je důvodem pro segmentaci je „zaznamenávání odezvy zákazníků např. prodejci“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,022$ ).

Způsoby „kompletního hodnocení“ a „ankety a průzkumy prováděné interně“ jsou zastoupeny statisticky významně stejně četně ( $p\text{-hodnota} \leq 0,0384$ ).

Zbylé dva důvody jsou zastoupeny zcela okrajově.

Dále lze určit, že střední počet způsobů na respondenta je 1,2.

V tabulce číslo 16 je zachycena pravidelnost prováděné aktualizace spokojenosti zákazníků.

**Tabulka č. 15 Jak často sledujete spokojenost zákazníků? (otázka č. 11)**

Interval zjišťování	Počet	%
Vždy po dokončení kontraktu	35	57
Pravidelně 1x za měsíc	17	27
Pravidelně 1x za půl roku	2	3
Pravidelně 1x za rok	8	13
<b>Celkem</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	Vždy po dokončení kontraktu	

Zdroj: vlastní zpracování

Jeden respondent uvedl dvě možnosti – „Vždy po dokončení kontraktu“ a „Pravidelně 1x za rok“.

Jako statisticky významně nejčtenější odpověď bylo uvedeno „vždy po dokončení kontraktu“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,0065$ ). Odpověď „pravidelně 1x za měsíc“ je zastoupena statisticky významně čteněji než zbylé dvě ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,041$ ). Zbylé dvě odpovědi jsou zastoupeny zcela okrajově.

### **Hodnota pro zákazníka**

Klíčové faktory, ovlivňující spokojenost zákazníků respondentů jsou zachyceny v tabulce č. 17.

**Tabulka č. 16 Jaké jsou klíčové faktory, ovlivňující spokojenost Vašich zákazníků? (otázka č. 9)**

Faktor	Počet	%
Cena	34	20
Kvalita	56	34
Servis	36	22
Komunikace	24	14
Flexibilita pro speciální požadavky	17	10
<b>Celkem</b>	<b>167</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	Kvalita	

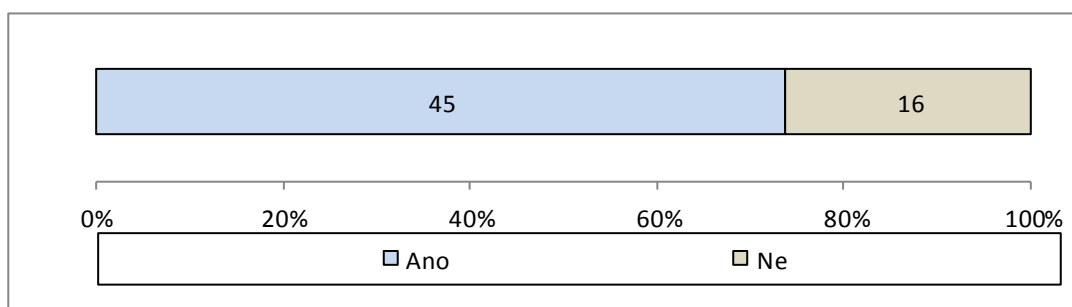
Zdroj: vlastní zpracování

Jako statisticky významně nejčetnější faktor byla uvedena „kvalita“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,037$ ). „Flexibilita“ je zastoupena statisticky významně méně čtne než „cena“ a „servis“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,017$ ).

Lze určit střední počet faktorů na respondenta jako hodnotu 2,7.

### **Hodnota zákazníka pro společnost**

Hodnota zákazníka pro společnost je zachycena na obrázku č. 15.



**Obrázek č. 15 Zjišťujete hodnotu zákazníka pro společnost? (otázka č. 12)**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lze konstatovat, že statisticky významně větší část respondentů uvedla, že si hodnotu zákazníka pro společnost zjišťuje.

Tabulka č. 18 zachycuje důvody zjišťování spokojenosti.

**Tabulka č. 17 Proč zjišťujete hodnotu zákazníka? (otázka č. 13)**

Důvod	Kód odpovědi	Počet	%
Využijeme ji při hodnotové segmentaci	A	10	9
Využijeme při diferenciaci produktů (individuální produkty pro konkrétní zákazníky dle hodnoty)	B	34	32
Využijeme pro individuální řízení vztahů se zákazníky	C	27	26
Využijeme při výpočtu trendů	D	8	8
Využijeme pro výpočet investic do zákazníka	E	26	25
<b>Celkem</b>		<b>65</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	B		

Zdroj: vlastní zpracování

Důvody „Využijeme při diferenciaci“, „Využijeme pro individuální řízení vztahů se zákazníky“ a „Využijeme pro výpočet investic do zákazníka“ jsou zastoupeny statisticky významně stejně četně ( $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,302$ ).

Zároveň jsou zastoupeny statisticky významně čteněji než zbylé dva ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,008$ ).

Důležité je zjištění jakým způsobem firmy zjišťují hodnotu zákazníka (Tabulka č. 19).

Odpověď „odborným odhadem kompetentních osob“ nebyla uvedena ani jednou, proto není obsažena v tabulce ani v grafu.

**Tabulka č. 18 Jakým způsobem zjišťujete hodnotu zákazníka? (otázka č. 14)**

Způsob	Kód odpovědi	Počet	%
Podle hodnoty tržeb (např. metoda ABC)	A	19	32
Podle nákladů na zákazníka	B	7	13
Hodnotu nám automaticky vypočítá CRM software	C	19	32
Hodnotu nám automaticky vypočítá ERP (podnikový systém)	D	2	3
Prostřednictvím statistických/matematických modelů a vzorů	E	12	20
<b>Celkem</b>		<b>59</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	A,C – bimodální rozdělení		

Zdroj: vlastní zpracování

Způsoby zjišťování hodnoty zákazníka „Podle hodnoty tržeb (např. metoda ABC)“ a „Hodnotu nám automaticky vypočítá CRM software“ jsou zastoupeny zcela stejně. Byl identifikován statisticky významný rozdíl v jejich zastoupení a zastoupení odpovědí „Podle nákladů na zákazníka“ a „Hodnotu nám automaticky vypočítá ERP (podnikový systém)“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,02$ ).

Jako u spokojenosti byla položena otázka na provádění aktualizace hodnoty zákazníka (tabulka č. 20).

**Tabulka č. 19 Jak často sledujete hodnotu zákazníka? (otázka č. 15)**

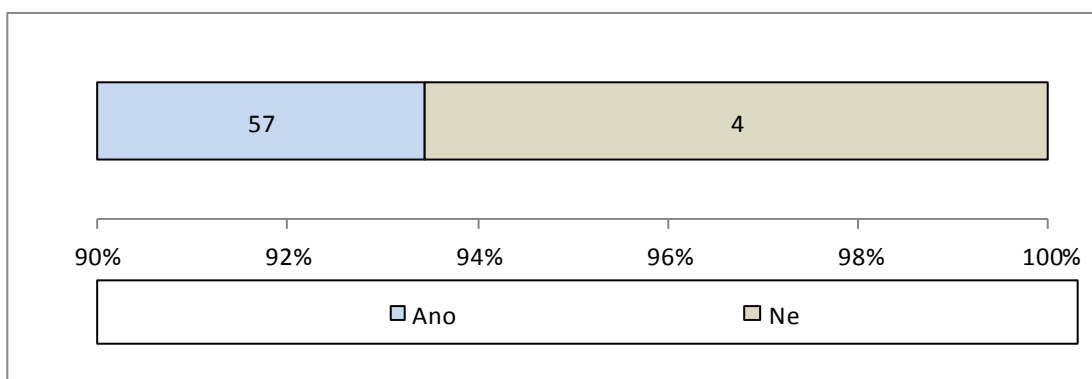
Interval sledování	Počet	%
Vždy po dokončení kontraktu	0	0
Pravidelně 1x za měsíc	36	80
Pravidelně 1x za půl roku	6	13
Pravidelně 1x za rok	3	7
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	Pravidelně 1x za měsíc	

Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že statisticky významně nejčtenější odpověď byla „Pravidelně 1x za měsíc“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 3,7 \times 10^{-6}$ ). Zbylé dvě nenulově zastoupené odpovědi se vyskytují pouze okrajově. Odpověď „Vždy po dokončení kontraktu se nevyskytla vůbec.“

### **Konkurenční výhoda**

Zda firmy zjišťují konkurenční výhodu, je zobrazeno na obrázku č. 16.



**Obrázek č. 16 Zjišťujete konkurenční výhodu? (otázka č. 16)**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pouze zcela minoritní skupina respondentů uvedla, že konkurenční výhodu nezjišťuje.

Konkurenční výhody plynoucí z CRM systému jsou uvedeny v tabulce č. 21.

Odpověď „Jiné“ nebyla uvedena ani jednou, proto není obsažena v tabulce.

**Tabulka č. 20 V jakých oblastech spatřujete konkurenční výhodu plynoucí z CRM? (otázka č. 17)**

Oblast	Kód odpovědi	Počet	%
Přístup k informacím v reálném čase	A	37	31
Flexibilita, pružná a rychlá reakce na požadavky a řešení problémů plynoucích z uchované historie dat a komunikace v CRM	B	47	39
Nárůst efektivity týmové spolupráce	C	6	5
Posílení image společnosti, dobrého jména společnosti	D	3	3
Analýza dat uchovaných v CRM systému	E	27	22
<b>Celkem</b>		<b>120</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	B		

Zdroj: vlastní zpracování

Statisticky významný rozdíl byl identifikován v zastoupení minoritně se vyskytujících odpovědí „Nárůst efektivity týmové spolupráce“ a „Posílení image společnosti, dobrého jména společnosti“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,0003$ ).

Odpověď „Flexibilita, pružná a rychlá reakce na požadavky a řešení problémů plynoucí z uchované historie dat a komunikace v CRM“ je zastoupena statisticky významně čteněji než odpověď „Analýza dat uchovaných v CRM systému“ ( $p\text{-hodnota} \leq 0,02$ ).

V zastoupení odpovědí „Přístup k informacím v reálném čase“ a „Flexibilita, pružná a rychlá reakce na požadavky a řešení problémů plynoucí z uchované historie dat a komunikace v CRM“, resp. odpovědí „Přístup k informacím v reálném čase“ a „Analýza dat uchovaných v CRM systému“ nebyl rozdíl indikován jako statisticky významný ( $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,275$ ).

Tabulka č. 22 zobrazuje, jakým způsobem se dá měřit konkurenční výhoda vyplývající z CRM systému.

**Tabulka č. 21 Jak lze podle Vás měřit konkurenční výhodu vyplývající z CRM? (otázka č. 18)**

Parametr	Kód odpovědi	Počet	%
Délka setrvání zákazníka u společnosti	A	42	36
Rychlost reakce na změnu – flexibilita při změně podmínek	B	6	5
Rentabilita zákazníka	C	37	32
Snižující se náklady na zákazníka	D	18	15
Čas prodlevy zakázky	E	11	9
Jiné	F	3	3
<b>Celkem</b>		<b>170</b>	<b>100</b>
Modální kategorie	A		

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi „Délka setrvání zákazníka u společnosti“ a „Rentabilita zákazníka“ jsou zastoupeny statisticky významně stejně čteně ( $p\text{-hodnota} \leq 0,574$ ) a také čteněji než ostatní ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,01$ ).

V zastoupení odpovědí „Snižující se náklady na zákazníka“ a „Čas prodlevy zakázky“ nebyl identifikován rozdíl jako statisticky významný ( $p\text{-hodnota} \leq 0,194$ ), stejně jako v zastoupení odpovědí „Čas prodlevy zakázky“ a „Rychlost reakce na změnu – flexibilita při změně podmínek“ ( $p\text{-hodnota} \leq 0,225$ ).

Statisticky významný rozdíl naopak byl identifikován v zastoupení odpovědí „Snižující se náklady na zákazníka“ a „Rychlost reakce na změnu – flexibilita při změně podmínek“ ( $p\text{-hodnota} \leq 0,014$ ).

Odpověď „jiné“ nebyla blíže specifikována a zastoupena byla zcela minoritně.



## Shrnutí

Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že firmy, které nemají CRM systém (45 firem v Libereckém kraji), jej nepoužívají, protože management společnosti v něm nevidí přínos. Na druhou stranu firmy (61 firem v Libereckém kraji), které mají zaveden CRM systém, spatřují význam systému u všech následujících důvodů:

- přístup konkurence v této oblasti,
- zvýšení efektivnosti prodeje,
- snížení nákladů,
- konkurenční výhoda.

Firmy, které mají zaveden CRM systém, ať vyvinutou vlastní platformu či využívající koupenou licenci na CRM systém, jej mají přizpůsobený ke specifickým potřebám svých zaměstnanců a využívají všechny jeho části. Hlavní správou CRM systému jsou pověřována obchodní oddělení. Ve společnostech, které mají více než 250 zaměstnanců, existuje u většiny případů přímo zřízené specializované oddělení, jehož hlavní náplní je správa CRM systému.

Hlavním důvodem provádění segmentace pomocí CRM je u velkého počtu společností (56 firem v Libereckém kraji) možnost efektivně nabízet svoje produkty, ceny či jiná zvýhodnění pro každý segment zvlášť.

Významným zjištěním je fakt, že velká část firem zjišťuje spokojenost svých zákazníků prostřednictvím zaznamenávání přímé odezvy zákazníků např. prodejci. Problematika zjišťování spokojenosti je pro podnikatelské subjekty důležitá především pro dopad do oblasti ovlivňování výše obrátu jednotlivých skupin či zákazníků. Hlavní klíčové faktory, které ovlivňují jejich zákazníky, pak společnosti spatřují v kvalitě jejich zboží a služeb, doprovodném servisu a ceně.

Z průzkumu vyplývá, že firmy si uvědomují důležitost CRM systému v rámci boje o své zákazníky s konkurencí. Data o zákaznících v rámci CRM systému jsou uchovávána a tříděna, tak aby mohla být prováděna důkladná segmentace zákaznického portfolia. Velký význam je kladen na uchovaná data zákazníků, které lze použít při komunikaci s nimi, takovým způsobem, který u jednotlivých zákazníků vzbuzuje pocit důležitosti a

jedinečností u daného obchodního partnera. Z těchto důvodů firmy apelují na zjišťování spokojenosti svých zákazníků (ve většině případu, hned po ukončení aktu), díky kterému mají v povědomí, které faktory jsou pro zákazníky důležité. Na základě těchto dat, která mají uchované v CRM systému, mohou prohlubovat a prodlužovat setrvání zákazníka u společnosti a tak dosahovat konkurenční výhody oproti svým konkurentům.

Dalším cílem dotazníkové šetření bylo zjištění, zda firmy zjišťují hodnotu zákazníka pro společnost. Hodnotu zjišťuje většina dotázaných (73,8%) a to z důvodu jejího následného použití v řízení vztahu se zákazníkem. Respondenti měli možnost označit více důvodů jejího zjišťování, nejčastěji označovali její využití při identifikaci produktů (34 zaznamenaných odpovědí), pro individuální řízení vztahů se zákazníky (27 zaznamenaných odpovědí) a pro výpočet investic do zákazníka (26 zaznamenaných odpovědí). Mezi nejčastěji používané způsoby zjišťování spokojenosti patří samotný CRM systém, který jim hodnotu vypočítá automaticky a podle hodnoty tržeb jako např. metoda ABC, s tím že aktualizace dat se provádí nejčastěji pravidelně jedenkrát za měsíc.

Poslední otázky se týkaly konkurenční výhody plynoucí z CRM systému. 57 firem dotázaných pocítuje konkurenční výhodu a to především v oblastech jako je flexibilita, pružná a rychlá reakce na požadavky a řešení problémů plynoucích z uchované historie dat a komunikace v CRM systému a v přístupu k informacím v reálném čase. Firmy uvedli, že je možnost tuto výhodu měřit dle délky setrvání zákazníka u společnosti a dle rentability zákazníka.

### ***5.3 Vliv aplikace CRM systému na určené atributy (otázka č. 19)***

Míra vlivu aplikace CRM systému na níže definované atributy je rozdělena z hlediska ordinální (tabulka č. 23 a graf č. 7) a kardinální proměnné (tabulka č. 24, č. 25 a graf č. 8).

**A) Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy (ordinální proměnná)**

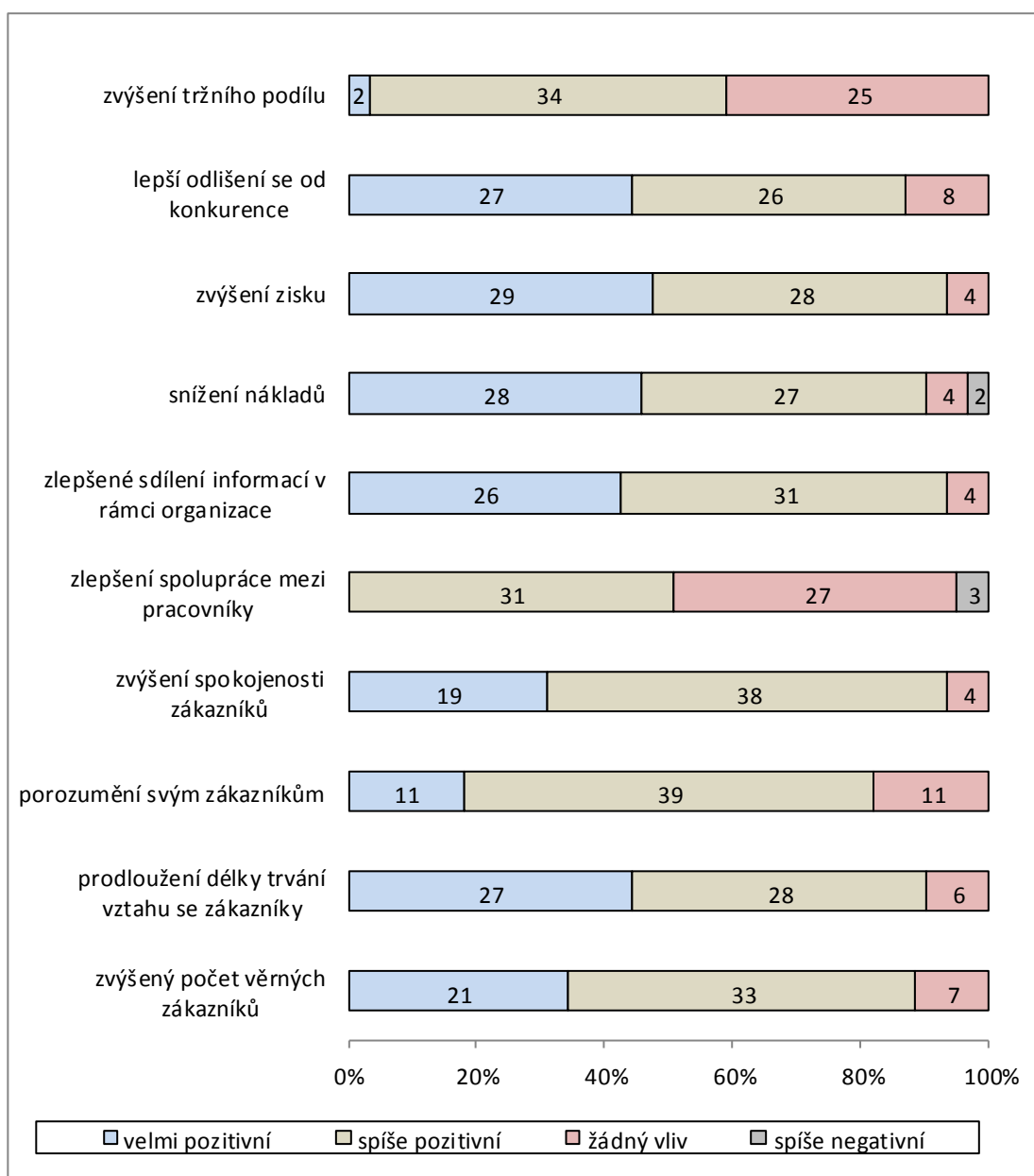
Tabulka č. 23 a obrázek č. 17 dále shrnují analýzu vlivu jednotlivých atribut, přičemž atributy jsou brány jako ordinální proměnné

**Tabulka č. 22 Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy – ordinální proměnná (otázka č. 19)**

Atribut		Vliv				Celkem
		velmi pozitivní	spíše pozitivní	žádný	spíše negativní	
zvýšený počet věrných zákazníků	Počet	21	33	7	0	61
	%	34	54	12	0	100
prodloužení délky trvání vztahu se zákazníky	Počet	27	28	6	0	61
	%	44	46	10	0	100
porozumění svým zákazníkům	Počet	11	39	11	0	61
	%	18	64	18	0	100
zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet	19	38	4	0	61
	%	31	62	7	0	100
zlepšení spolupráce mezi pracovníky	Počet	0	31	27	3	61
	%	0,0	51	44	5	100
zlepšené sdílení informací v rámci organizace	Počet	26	31	4	0	61
	%	42	51	7	0	100
snížení nákladů	Počet	28	27	4	2	61
	%	46	44	7	3	100
zvýšení zisku	Počet	29	28	4	0	61
	%	47	46	7	0	100
lepší odlišení se od konkurence	Počet	27	26	8	0	61
	%	44	43	13	0	100

Atribut		Vliv				Celkem
		velmi pozitivní	spíše pozitivní	žádný	spíše negativní	
zvýšení tržního podílu	Počet	2	34	25	0	61
	%	3	56	41	0	100

Zdroj: vlastní zpracování



**Obrázek č. 17** Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy – ordinální proměnná (otázka č. 19)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lze konstatovat, že se mezi respondenty prakticky neobjevila negativní hodnocení. Vliv „velmi negativní“ se neobjevil ani jednou, hodnocení „spíše negativní“ se pak objevila pouze u atributů „zlepšení spolupráce mezi spolupracovníky“ a „snížení nákladů“, ale zcela minoritně a statisticky nevýznamně.

Typickou skladbou hodnocení (v šesti případech z deseti) se jeví statisticky významně stejně čteně zastoupené odpovědi „velmi pozitivní“ a „spíše pozitivní“ ( $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,102$ ), doplněné statisticky významně nejméně čteně zastoupenou odpovědí „žádný vliv“ ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,008$ ).

Atributy, které se skladbou hodnocení liší, jsou „zvýšení spokojenosti zákazníků“ u kterého byl indikován statisticky významný rozdíl v zastoupení všech hodnocení ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,011$ ) a „porozumění svým zákazníkům“, u kterého jsou okrajová hodnocení zastoupena zcela stejně.

Zcela netypickou skladbou hodnocení se vyznačují atributy „zvýšení tržního podílu“, kde jsou statisticky významně stejně zastoupena hodnocení „spíše pozitivní“ a „žádný“ ( $p\text{-hodnota} \leq 0,241$ ) a „zlepšení spolupráce mezi spolupracovníky“, kde je situace obdobná.

## **Shrnutí**

Zajímavým zjištěním bylo, že se u žádného z výše uvedených vlivů v tabulce č. 26 neobjevilo hodnocení „velmi negativní“. Největší vliv má zavedené CRM v podniku na zvýšení zisku, snížení nákladů, prodloužení délky setrvání vztahu se zákazníky, zlepšení průtoku informací v rámci celé organizace a v neposlední řadě mělo vliv na odlišení se od konkurence. Spíše pozitivní vliv mělo CRM na lepší porozumění svým zákazníkům a na zvýšení jejich spokojenosti. Naopak CRM neovlivnilo zlepšení spolupráce mezi pracovníky a zvýšení tržního podílu. Negativní vliv CRM byl zaznamenán ve velmi malé míře, respondenti uvedli, že mělo negativní vliv na spolupráci mezi pracovníky (pouze 3 zaznamenané odpovědi) a snížení nákladů (pouze

2 zaznamenané odpovědi). Tento negativní vliv může být z důvodu špatné implementace nebo pochopení samotného systému.

### B) Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy (kardinální proměnná)

V následující analýze jsou atributy považovány za kardinální proměnné s následující definicí hodnot (tabulka č. 24).

**Tabulka č. 23 Převedení ordinální proměnné na kardinální**

Vliv	velmi pozitivní	spíše pozitivní	žádný	spíše negativní	velmi negativní
Hodnota	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

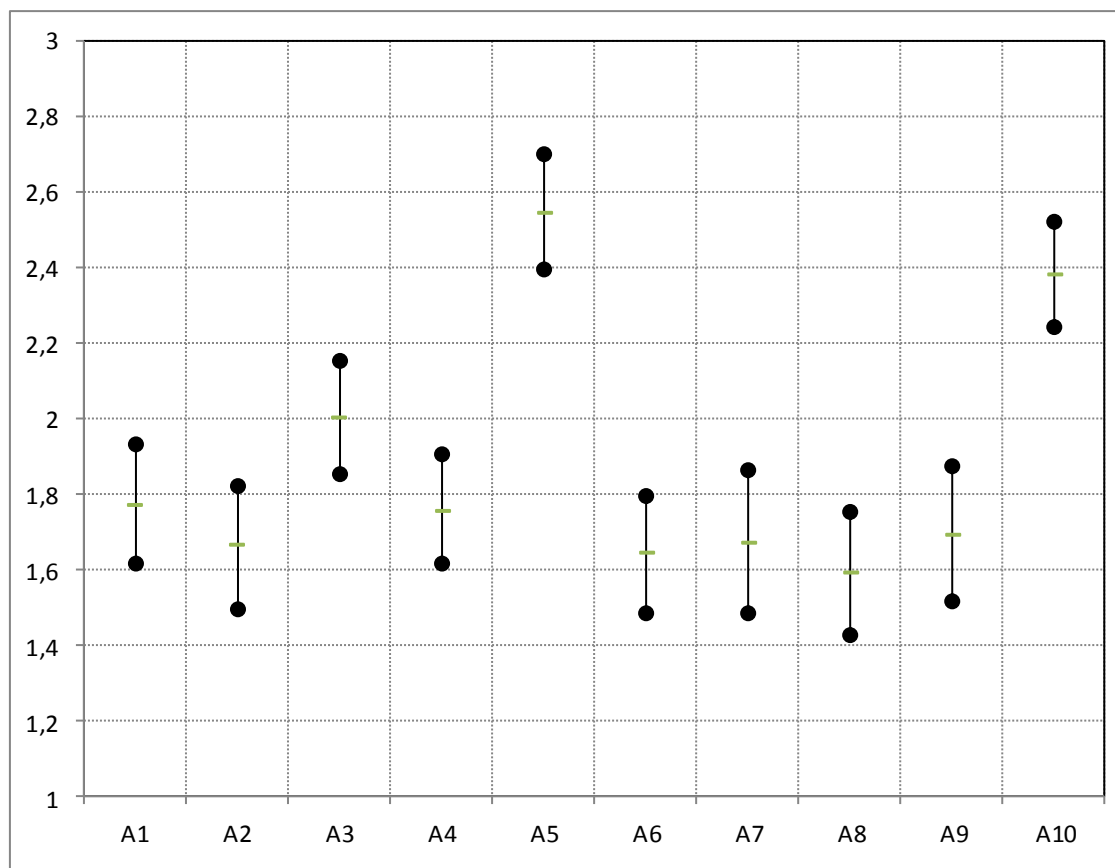
Tabulka č. 25 a obrázek č. 18 dále shrnují odpovědi na jednotlivé otázky.

**Tabulka č. 24 Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy – kardinální proměnná (otázka č. 19)**

Otázka	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
A1: zvýšený počet věrných zákazníků	1,77	1,61	1,93	2	0,643
A2: prodloužení délky trvání vztahu se zák.	1,66	1,49	1,82	2	0,655
A3: porozumění svým zákazníkům	2,00	1,85	2,15	2	0,606
A4: zvýšení spokojenosti zákazníků	1,75	1,61	1,90	2	0,567
A5: zlepšení spolupráce mezi pracovníky	2,54	2,39	2,70	2	0,954
A6: zlepšené sdílení inf. v rámci organizace	1,64	1,48	1,79	2	0,606
A7: snížení nákladů	1,67	1,48	1,86	2	0,747
A8: zvýšení zisku	1,59	1,43	1,75	2	0,616
A9: lepší odlišení se od konkurence	1,69	1,51	1,87	2	0,692

Otázka	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
<b>A10:</b> zvýšení tržního podílu	2,38	2,24	2,52	2	0,553

Zdroj: vlastní zpracování



**Obrázek č. 18** Míra vlivu aplikace CRM systému na definované atributy – kardinální proměnná (otázka č. 19)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z analýzy vyplynulo, že dva atributy jsou hodnoceny jako statisticky významně méně vlivné. Jedná se o „A5: zlepšení spolupráce mezi pracovníky“ a „A10: zvýšení tržního podílu“ u těchto dvou atributů je míra vlivu hodnocena respondenty jako nižší. Rozdíl v hodnocení vlivu mezi těmito atributy se jeví jako statisticky nevýznamný.

Atribut „A3: porozumění svým zákazníkům“ se jeví hodnocen hůře než atributy „A6: zlepšené sdílení inf. v rámci organizace“ a „A8: zvýšení zisku“. Tento jev je na hranici a je nutno k němu přistupovat velice opatrně.

Celkově lze konstatovat, že čím je průměr výběrového souboru blíže k jedné, je považován respondenty za pozitivnější a naopak.

## **Shrnutí**

Z pohledu kardinální proměnné je zřejmé, že aplikace CRM systému má vliv na zvýšení zisku, nejvyšší míru vlivu ze všech sledovaných atributů. Pozitivní vliv aplikace CRM systému má i na zlepšení sídlení informací v rámci organizace, snížení nákladů, lepší odlišení od konkurence a prodloužení délky trvání vztahu se zákazníkem. Menší vliv CRM oproti výše vyjmenovaným atributům, potom má na zvýšený počet věrných zákazníků, zvýšení spokojenosti zákazníků a porozumění svým zákazníkům. Mezi těmito vyjmenovanými atributy se vlivy jeví jako statistiky nevýznamné. Nejmenší vliv využití CRM má na atributy zlepšení spolupráce mezi pracovníky a zvýšení tržního podílu. Žádný respondent nepřidal k atributům ani jednu velmi negativní vliv. Spíše negativní vliv se objevil velmi minimálně.

### ***5.4 Vliv jednotlivých „třídících faktorů“ na odpovědi, týkající se vlivu aplikace CRM systému***

Následující analýza rozptylu ANOVA (testování rozdílu více středních hodnot) hodnotí vliv jednotlivých „třídících faktorů“ na odpovědi, týkající se vlivu aplikace CRM systému (tabulka č. 26). Pokud je HV (hodnota hladiny významnosti)  $\leq 0,05$ , lze zamítnout hypotézu, že vliv faktoru je nulový [19]. Potom je provedena analýza u těch atributů, u kterých daný jev nastal.



**Tabulka č. 25 Analýza rozptylu ANOVA**

	Rozsah využití CRM		Oddělení, spravující CRM		Četnost sledování spokojenosti zákazníků		Zjišťování hodnoty zákazníka	
Atribut	F	HV	F	HV	F	HV	F	HV
<b>A1:</b> zvýšený počet věrných zákazníků	15,43	<b>0,000</b>	6,742	<b>0,012</b>	13,75	<b>0,000</b>	6,339	<b>0,014</b>
<b>A2:</b> prodloužení délky trvání vztahu se zákazníkem	2,436	0,125	0,434	0,513	25,58	<b>0,000</b>	1,229	0,272
<b>A3:</b> porozumění svým zákazníkům	0,512	0,477	0,016	0,898	0,753	0,395	0	1
<b>A4:</b> zvýšení spokojenosti zákazníků	5,468	<b>0,023</b>	2,214	0,142	2,913	0,094	0,985	0,325
<b>A5:</b> zlepšení spolupráce mezi pracovníky	0,174	0,678	0,921	0,341	10,47	<b>0,002</b>	2,768	0,101
<b>A6:</b> zlepšené sdílení inf. v rámci organizace	1,239	0,270	0,076	0,784	1,085	0,302	3,406	0,070
<b>A7:</b> snížení nákladů	0,003	0,959	1,282	0,262	3,680	0,060	0,009	0,925
<b>A8:</b> zvýšení zisku	2,562	0,115	0,229	0,634	7,363	<b>0,009</b>	2,917	0,093
<b>A9:</b> lepší odlišení se od konkurence	2,219	0,142	0,208	0,650	15,86	<b>0,000</b>	4,602	<b>0,036</b>
<b>A10:</b> zvýšení tržního podílu	3,166	0,081	6,181	<b>0,016</b>	1,490	0,227	0,292	0,591

Zdroj: vlastní zpracování

Dále následuje rozbor otázek a parametrů, u nichž byl identifikován rozdíl jako statisticky významný.

#### Vliv rozsahu využití CRM

Pro následující tabulky a grafy je použito níže uvedené označení (tabulka č. 27).

**Tabulka č. 26 Označení rozsahu využití**

<b>Rozsah využití</b>	<b>máme koupenou univerzální licenci a některé části CRM se nevyužívají</b>	<b>máme koupenou licenci a upravenou na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)</b>	<b>máme vyvinut vlastní CRM systém na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)</b>
<b>Označení</b>	Využití A	Využití B	Využití C

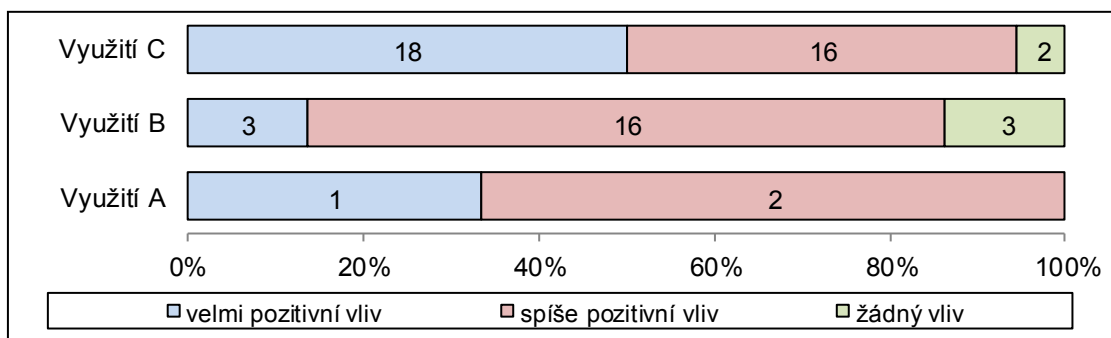
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 28 a obrázek č. 19 zachycuje vliv rozsahu využití CRM systému na zvýšení počtu věrných zákazníků.

**Tabulka č. 27 Vliv rozsahu využití CRM systému na zvýšení počtu věrných zákazníků**

<b>A1: zvýšený počet věrných zákazníků</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}</math></b>	<b><math>\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}</math></b>	<b>Medián</b>	<b>sd</b>
Využití A	3	2,67	1,61	3,73	3	0,577
Využití B	22	2	1,76	2,34	2	0,534
Využití C	36	1,56	1,35	1,76	1,5	0,607

Zdroj: vlastní zpracování



**Obrázek č. 19 Vliv rozsahu využití CRM systému na zvýšení počtu věrných zákazníků**

*Zdroj: vlastní zpracování*

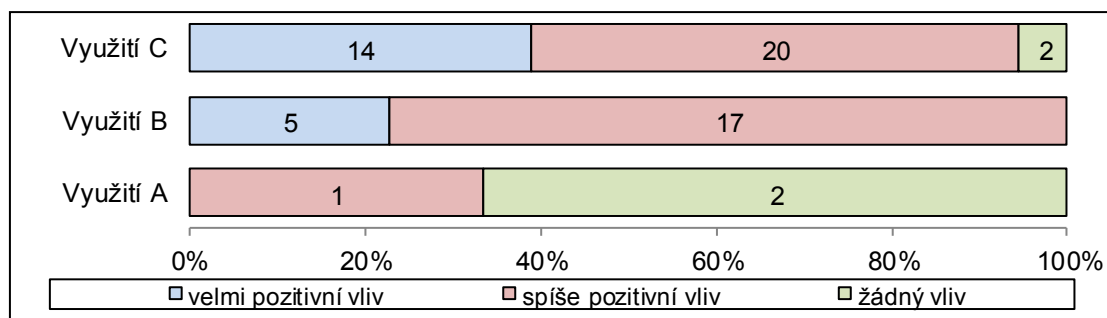
Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A1 je zcela patrný. Pro respondenty s „Využitím C“ má tento atribut jednoznačně velmi pozitivní vliv.

Vliv rozsahu využití CRM systému na zvyšování spokojenosti zákazníků je zachyceno v tabulce č. 29 a obrázku č. 20.

**Tabulka č. 28 Vliv rozsahu využití CRM systému na zvyšování spokojenosti zákazníků**

<b>A4:</b> zvýšení spokojenosti zákazníků	<b>n</b>	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	<b>Medián</b>	<b>sd</b>
Využití A	3	2,67	1,61	3,73	3	0,577
Využití B	22	1,77	1,58	1,96	2	0,429
Využití C	36	1,67	1,47	1,86	2	0,585

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek č. 20 Vliv rozsahu využití CRM systému na zvyšování spokojenosti zákazníků**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rozdíl ve skladbě hodnocení vlivu tohoto atributu je v posunu podílu nejlepšího hodnocení mezi využitími B a C.

#### Vliv oddělení spravujícího CRM

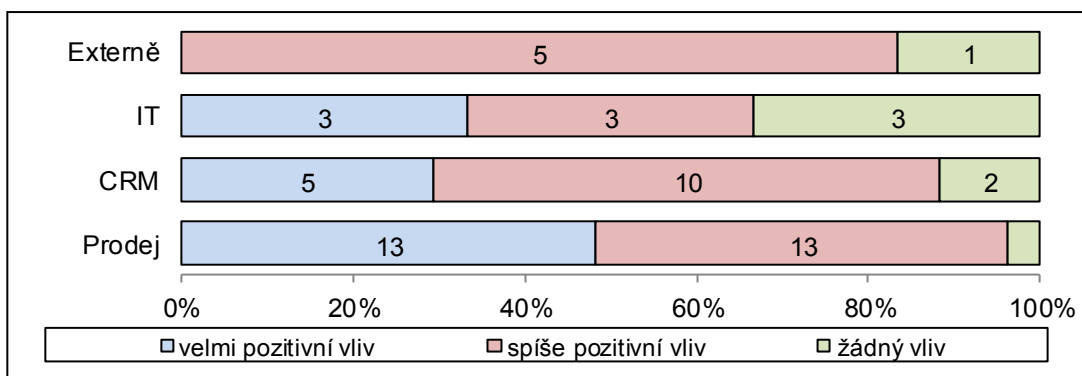
Z následující analýzy jsou vypuštěna oddělení „marketingu“ a „ředitel společnosti“, protože se vyskytla pouze jednou. V kategorii „jiné“ bylo uvedeno ve všech případech „externí firma“, proto je toto oddělení nazváno „externě“.

Tabulka č. 30 a obrázek č. 21 zachycuje vliv oddělení spravujícího CRM na zvyšování počtu věrných zákazníků

**Tabulka č. 29 Vliv oddělení spravujícího CRM systém na zvyšování počtu věrných zákazníků**

A1: zvýšený počet věrných zákazníků	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
Prodej	27	1,56	1,33	1,78	2	0,577
CRM	17	1,82	1,50	2,15	2	0,636
IT	9	2	1,35	2,65	2	0,866
Externě	6	2,17	1,76	2,57	2	0,408

Zdroj: vlastní zpracování



**Obrázek č. 21 Vliv oddělení spravujícího CRM systém na zvyšování počtu věrných zákazníků**

*Zdroj: vlastní zpracování*

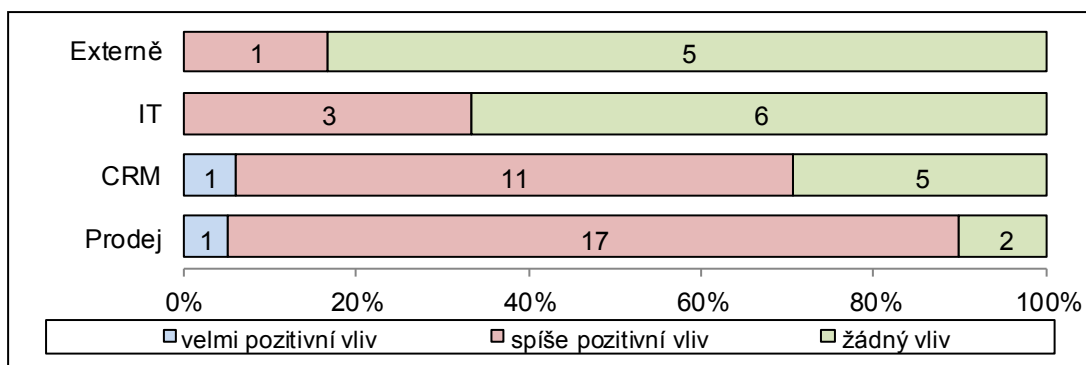
Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A1 je způsoben výrazně lepším hodnocením tohoto atributu v případě správy CRM oddělením prodeje.

Tabulka č. 31 a obrázek č. 22 ukazuje, jaký má vliv oddělení spravující CRM systém na zvýšení tržního podílu

**Tabulka č. 30 Vliv oddělení spravujícího CRM systém na zvýšení tržního podílu**

A10: zvýšení tržního podílu	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
Prodej	27	2,30	2,08	2,51	2	0,542
CRM	17	2,35	1,95	2,52	2	0,562
IT	9	2,67	2,29	3,04	3	0,500
Externě	6	2,83	2,43	3,24	3	0,408

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek č. 22 Vliv oddělení spravujícího CRM systém na zvýšení tržního podílu**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A10 zapříčiňuje celkově horší hodnocení vlivu tohoto parametru v případě správy CRM systému oddělením IT nebo externí firmou.

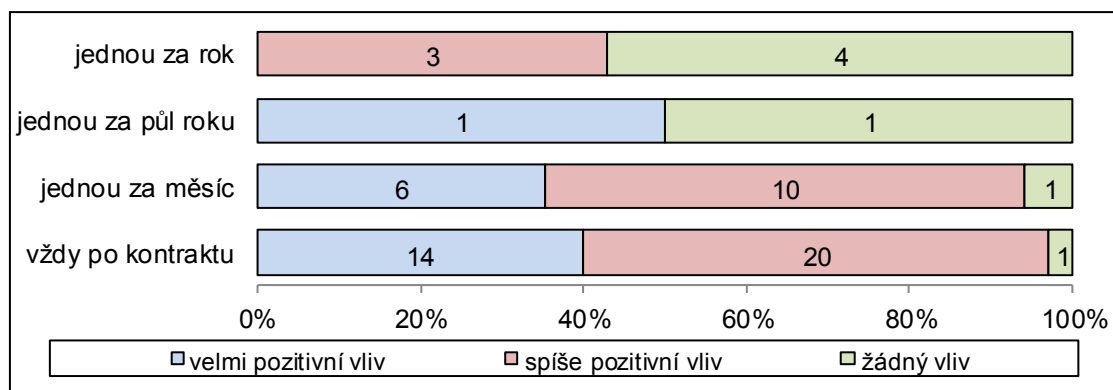
#### Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků

Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování počtu věrných zákazníků je uvedeno v tabulce č. 32 a obrázku č. 23.

**Tabulka č. 31 Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování počtu věrných zákazníků**

A1: zvýšený počet věrných zákazníků	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
vždy po kontraktu	35	1,63	1,44	1,82	2	0,547
jednou za měsíc	17	1,71	1,40	2,01	2	0,588
jednou za půl roku	2	2	0	6,3	2	1,414
jednou za rok	7	2,57	2,09	3,05	3	0,534

Zdroj: vlastní zpracování



**Obrázek č. 23** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování počtu věrných zákazníků

*Zdroj: vlastní zpracování*

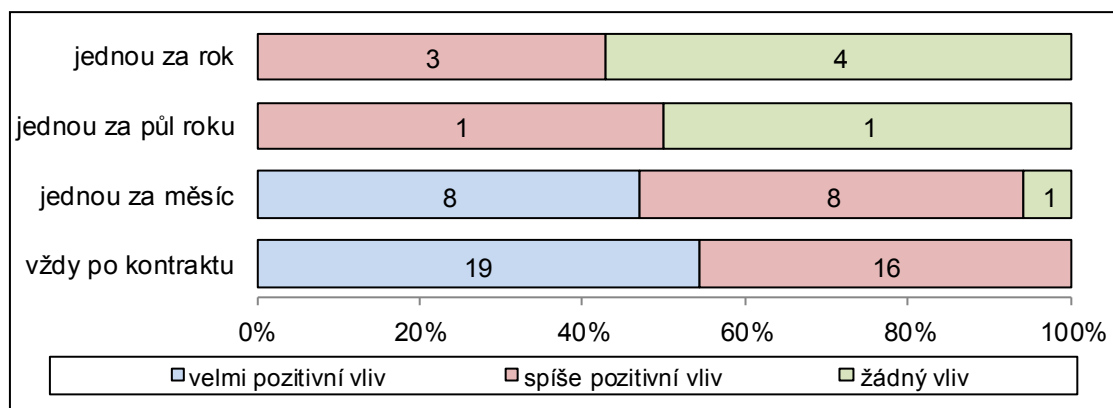
Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A1 je způsoben výrazně lepším hodnocením tohoto atributu v případě sledování spokojenosti po každém kontraktu.

Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na prodlužování délky trvání vztahu se zákazníkem je obsaženo v tabulce č. 33 a obrázku č. 24.

**Tabulka č. 32** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na prodlužování délky trvání vztahu se zákazníkem

A2: prodloužení délky trvání vztahu se zákazníkem	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
vždy po kontraktu	35	1,46	1,28	1,63	1	0,505
jednou za měsíc	17	1,59	1,27	1,90	2	0,618
jednou za půl roku	2	2,5	0,35	4,65	2,5	0,707
jednou za rok	7	2,57	2,09	3,05	3	0,534

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek č. 24** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na prodlužování délky trvání vztahu se zákazníkem

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A2 je způsoben opět výrazně lepším hodnocením tohoto atributu v případě sledování spokojenosti po každém kontraktu.

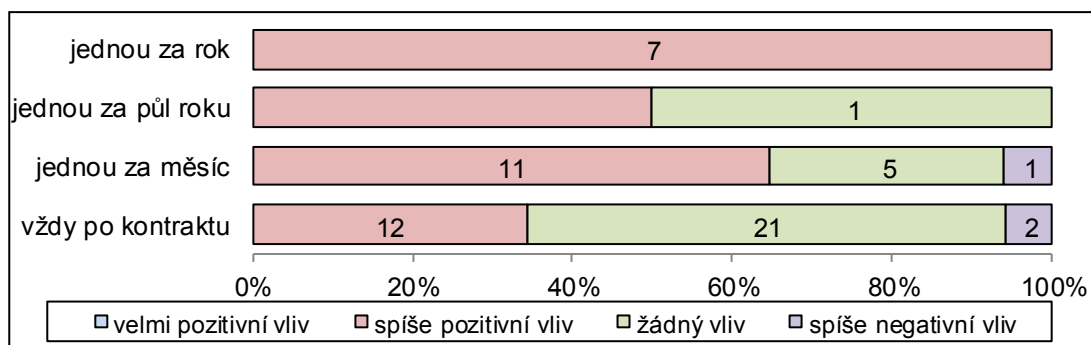
Tabulka č. 34 a obrázek č. 25 ukazuje vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zlepšení spolupráce mezi pracovníky.

**Tabulka č. 33** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zlepšení spolupráce mezi pracovníky

A5: zlepšení spolupráce mezi pracovníky	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
vždy po kontraktu	35	2,71	2,52	2,91	3	0,573
jednou za měsíc	17	2,41	2,09	2,73	2	0,618
jednou za půl roku	2	2,5	0,35	4,65	25	0,707
jednou za rok	7	2	2	2	2	0

Zdroj: vlastní zpracování





**Obrázek č. 25** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zlepšení spolupráce mezi pracovníky

*Zdroj: vlastní zpracování*

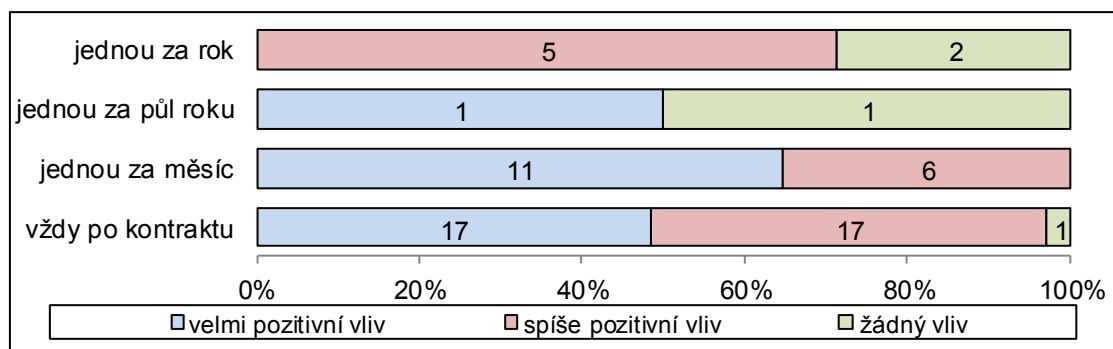
Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A5 je způsoben výrazně horším hodnocením tohoto atributu v případě sledování spokojenosti po každém kontraktu.

Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování zisku je v tabulce číslo 35 a obrázku číslo 26.

**Tabulka č. 34** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování zisku

A8: zvýšení zisku	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
vždy po kontraktu	35	1,54	1,35	1,73	2	0,561
jednou za měsíc	17	1,35	1,10	1,61	1	0,493
jednou za půl roku	2	2	0	6,	2	1,414
jednou za rok	7	2,87	1,85	2,72	2	0,488

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek č. 26** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování zisku

*Zdroj: vlastní zpracování*

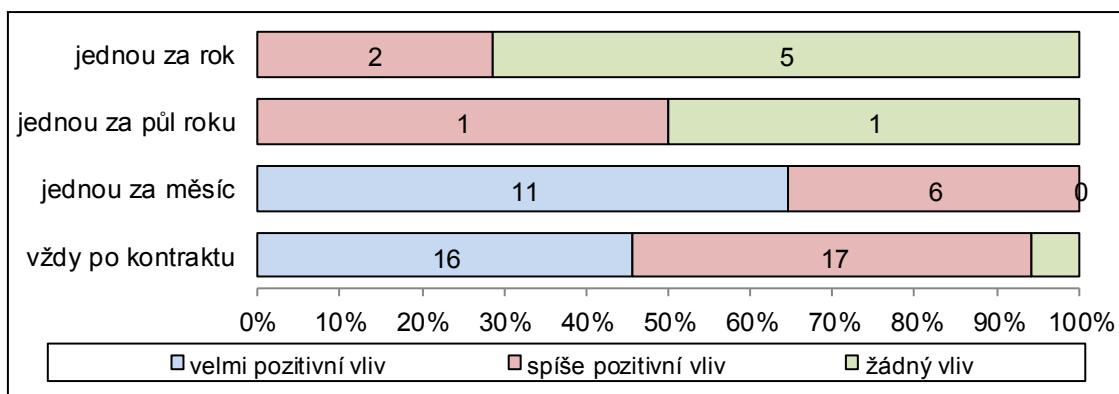
Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A8 je způsoben lepším hodnocením tohoto atributu v případě sledování spokojenosti po každém kontraktu.

Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na odlišení se od konkurence znázorňuje tabulka č. 36 a obrázku č. 27.

**Tabulka č. 35** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na odlišení se od konkurence

A9: lepší odlišení se od konkurence	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
vždy po kontraktu	35	1,6	1,39	1,81	2	0,604
jednou za měsíc	17	1,35	1,10	1,61	1	0,493
jednou za půl roku	2	2,5	0,35	4,65	2,5	0,707
jednou za rok	7	2,71	2,28	3,15	3	0,488

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek č. 27** Vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na odlišení se od konkurence

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A9 je způsoben výrazně lepším hodnocením tohoto atributu v případě sledování spokojenosti po každém kontraktu.

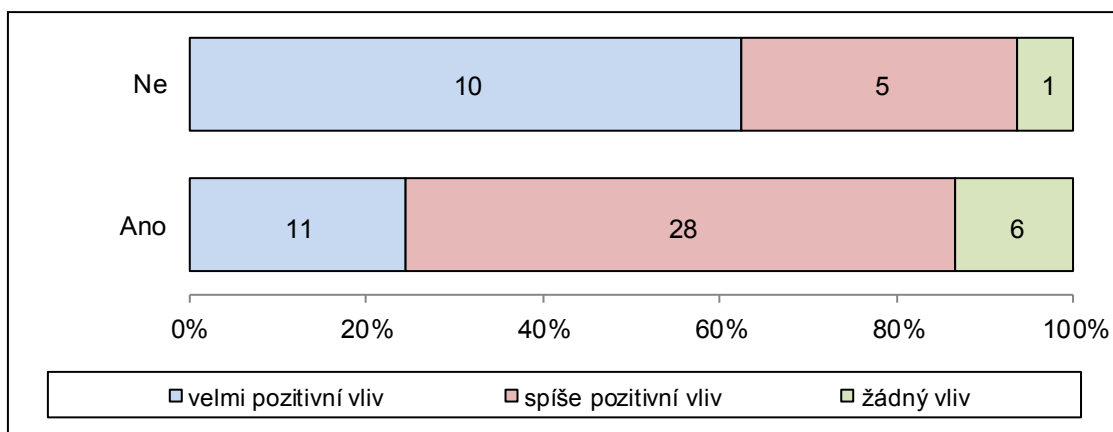
#### Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost

Tento vliv je uveden v tabulce číslo 37 a obrázku číslo 28.

**Tabulka č. 36** Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na zvýšený počet věrných zákazníků

A1: zvýšený počet věrných zákazníků	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
Ano	45	1,89	1,70	2,07	2	0,611
Ne	16	1,44	1,10	1,77	1	0,629

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek č. 28** Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na zvýšený počet věrných zákazníků

*Zdroj: vlastní zpracování*

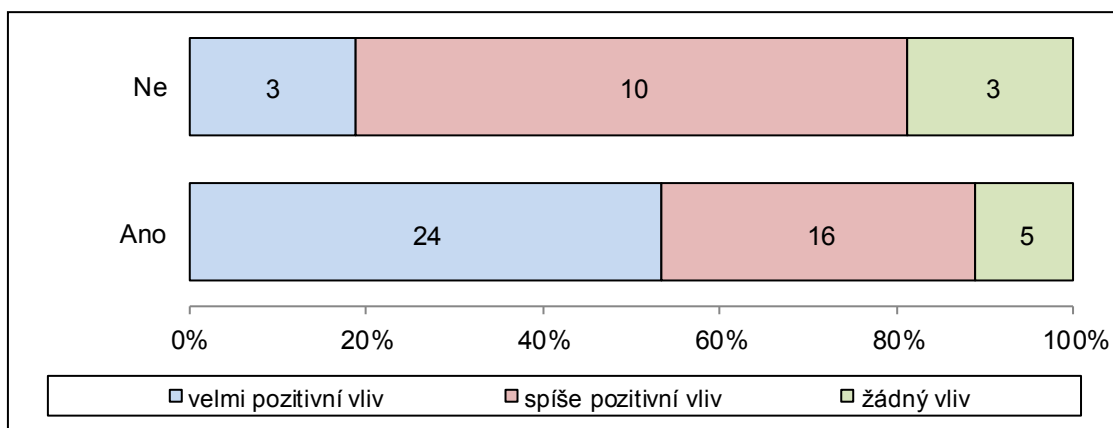
Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A1 je uvedení významně většího vlivu u respondentů, kteří zjišťují hodnotu zákazníka.

Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na lepší odlišení od konkurence je v tabulce č. 38 obrázku č. 29.

**Tabulka č. 37** Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na lepší odlišení od konkurence

A9: lepší odlišení se od konkurence	n	$\bar{x}$	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	sd
Ano	45	1,58	1,37	1,78	1	0,691
Ne	16	2	1,67	2,33	2	0,632

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek č. 29** Vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na lepší odlišení od konkurence

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rozdíl ve skladbě hodnocení atributu A9 je uvedení významně většího vlivu u respondentů, kteří zjišťují hodnotu zákazníka pro společnost.

## Shrnutí

Z analýzy vyplývá, že pozitivní vliv rozsahu využití CRM systému na zvýšení počtu věrných zákazníků, je zachycen u respondentů, kteří mají vyvinut vlastní CRM systém na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech). Vliv rozsahu využití CRM systému na zvyšování spokojenosti zákazníků je pozitivně hodnocen respondenty, kteří buď mají koupenou licenci, která je upravena na míru nebo kteří mají vyvinut vlastní CRM systém

Pozitivní vliv zvyšování počtu věrných zákazníků je zaznamenán u firem, kde CRM systém spravuje oddělení prodeje, na druhém místě se umístilo oddělení CRM. Oddělení prodeje, které zároveň spravuje CRM systém v podniku, má spíše pozitivní vliv na zvyšování tržního podílu.

Velmi pozitivní vliv zvyšování počtu věrných zákazníků je ovlivněn sledováním spokojenosti zákazníka ihned po dokončení akce např. po kontraktu. Dále byl zaznamenán pozitivní vliv na prodlužování délky trvání vztahu se zákazníkem pomocí sledování spokojenosti zákazníků ihned po dokončení akce. Nebyl zaznamenán vliv na

zlepšování spolupráce mezi pracovníky pomocí sledování četnosti spokojenosti zákazníků ihned po ukončení kontraktu. Pozitivní vliv četnosti sledování spokojenosti zákazníků na zvyšování zisku, byl zaznamenán při zjišťování spokojenosti ihned po dokončení akce. Nejvíce pozitivní vliv na odlišení od konkurence byl zaznamenán pravidelným zaznamenáváním spokojenosti zákazníka ihned po dokončení akce.

Pozitivní vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na zvýšení počtu věrných zákazníků, byl zaznamenán u těch respondentů, kteří zjišťují hodnotu zákazníka pro společnost. Firmy, které zjišťují hodnotu zákazníka pro společnost, zaznamenali pozitivní vliv na odlišení od konkurence.

### ***5.5 Faktory plynoucí z CRM systému ovlivňující konkurenceschopnost podniku***

Faktorová analýza patří mezi metody redukce počtu původních proměnných. Jejím předpokladem je, každou vstupující proměnnou můžeme vyjádřit jako lineární kombinaci nevelkého počtu společných faktorů a jediného chybového faktoru. Snaží se vysvětlit závislost proměnných [19].

Byla použita všechna data z otázky č. 19

Cronbachova alfa = 0,685

95% konfidenční interval (0,572; 0,799)

Na otázku č. 19 byla provedena faktorová analýza za pomoci kódování viz tabulka číslo 24. První krok faktorové analýzy je zachycen v tabulce č. 39.

## Krok 1

**Tabulka č. 38 Faktorová analýza krok 1**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,678
Bartlettův test sféricity	Chí-kvadrát	163,48
	Stupně volnosti	45
	HV	0,0

	F1	F2	F3	F4	F5
Vlastní hodnota	1,9783	1,3425	1,2882	1,1398	1,0849
Procento variability	0,1978	0,1342	0,1288	0,114	0,1085
Kumulované % variability	0,1978	0,3321	0,4609	0,5749	0,6834

	F1	F2	F3	F4	F5
OT01	0,603	0,072	-0,091	0,265	0,121
OT02	0,859	0,009	-0,118	0,073	0,076
OT03	-0,124	0,043	-0,096	0,375	0,214
OT04	0,247	0,247	0,128	0,923	-0,069
OT05	-0,032	-0,127	0,983	-0,091	-0,056
OT06	-0,158	0,373	0,522	0,114	0,041
OT07	0,569	0,251	0,016	0,159	-0,090
OT08	0,285	0,887	0,022	0,094	0,071
OT09	0,608	0,516	-0,024	0,075	-0,113
OT10	0,006	0,042	-0,003	0,100	0,992

Zdroj: vlastní analýza

Vypuštěna OT03 (nemá statisticky významné zátěže), dále pak OT4 a OT10 (mají statisticky významné zátěže ve faktorech, kde nejsou žádné jiné proměnné), tato redukce je zachycena v tabulce č. 40.

## Krok 2

Cronbachova alfa = 0,673

**Tabulka č. 39 Faktorová analýza krok 2**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,673
Bartlettův test sféricity	Chí-kvadrát	126,8
	Stupně volnosti	21
	HV	0,0

	F1	F2	F3
Vlastní hodnota	1,8622	1,3593	1,2097
Procento variability	0,266	0,1942	0,1728
Kumulované % variability	0,266	0,4602	0,633

	F1	F2	F3
OT01	0,652	0,106	-0,043
OT02	0,821	0,069	-0,176
OT05	-0,079	-0,124	0,513
OT06	-0,053	0,287	0,954
OT07	0,589	0,254	-0,013
OT08	0,251	0,964	0,051
OT09	0,588	0,502	-0,029

Zdroj: vlastní analýza

Další redukce už vede k porušení předpokladů FA, Cronbachova alfa=0,46.

Z faktorové analýzy vyplynulo, že otázky z otázky č. 19 lze sloučit do následujících 3 faktorů následovně:

**1. faktor = Zákazník a tržní podíl – 27%**



Tento faktor v sobě zachycuje otázky:

OT01 – Zvýšený počet věrných zákazníků

OT02 – Prodloužení délky trvání vztahu se zákazníky

OT07 – Snížení nákladů

OT09 – Zvýšení tržního podílu

První faktor, který vyplynul z faktorové analýzy, se skládá ze dvou atributů. První atribut, který obsahuje zvýšený počet věrných zákazníků, prodloužení délky trvání vztahu se zákazníky a snížení nákladů byl pojmenován „Zákazník“. Z analýzy je vidět, že CRM systém dokáže ovlivňovat chování zákazníka a náklady investované do zákazníků. Druhý atribut v sobě obsahuje zvýšení tržního podílu. Spojením těchto dvou atributů je první faktor označen jako „Zákazník a tržní podíl“.

## **2. faktor = Konkurenceschopnost a tržní podíl – 19%**

Tento faktor spojuje otázky:

OT08 – Lepší odlišení od konkurence

OT09 – Zvýšení tržního podílu

Tento faktor poukazuje na to, že správně implementovaný a využívaný CRM systém vede daný podnik k odlišení od konkurence a zároveň na velikost tržního podílu firmy na trhu.

Z faktorové analýzy je vidět, že otázka číslo 9 – zvýšení tržního podílu je součástí jak faktoru číslo jedna „Zákazník a tržní podíl“, tak faktoru číslo dvě „Konkurenceschopnost a tržní podíl“.

## **3. faktor = Vnitřní komunikace a flexibilita podniku – 17%**

Tento faktor spojuje otázky:

OT05 – Zlepšení spolupráce mezi pracovníky

OT06 – Zlepšení sdílení informací v rámci organizace

Poslední faktor 3, který je nazván „Vnitřní komunikace a flexibilita podniku“ vznikl spojením otázek zlepšení spolupráce mezi pracovníky a zlepšení sdílení informací v rámci organizace. Tento faktor poukazuje na to, že CRM má příznivý vliv v oblasti pružného a plynulého předávání informací mezi jednotlivými zaměstnanci různých oddělení. Tento pozitivní vliv má jistě příznivý dopad i na jejich zákazníky, protože pokud zákazník bude mluvit například s obchodníkem, tak se může zeptat v podstatě na cokoli v rámci daného produktu či služby a prodejce díky flexibilitě dat uchovaných v CRM systému může zákazníkovi odpovídat bez menšího zaváhání či časový prodlev nebo následného přepojování zákazníka na jiná oddělení v rámci organizace. Tento faktor můžeme označit jako interní konkurenční výhoda plynoucí z CRM systému.

### **Shrnutí**

Z faktorové analýzy vyplývá, že CRM systém může ovlivňovat jak interní, tak externí konkurenční výhodu. Pokud budou mít společnosti správně zavedený a plně využívaný CRM systém v podniku, tak mohou čerpat konkurenční výhodu. Tato výhoda se dá rozdělit na tři faktory. První faktor „Zákazník a tržní podíl“ (je součástí externí výhody CRM) – je faktor, kde má vliv CRM systém na délku setrvání zákazníka, na počet věrných zákazníků, na snížení nákladů (myšleno na zákazníka), tak na tržní podíl organizace. Druhý vliv má CRM systém na faktor označovaný jako „Konkurenceschopnost a tržní podíl“ (je součástí externí výhody CRM) a třetí vliv má CRM systém na faktor „Vnitřní komunikace a flexibilita podniku“ (označován také jako interní výhoda CRM).

### ***5.6 Vztah rozsahu využití CRM a oddělení správy CRM (otázka č. 2 a otázka č. 4)***

Dále následuje analýza vazby otázky rozsahu využití CRM a správce CRM (tabulka č. 41, č. 42 a obrázek č. 30).

**Tabulka č. 40 Vztah rozsahu využití CRM a oddělní správy CRM (absolutní počty)**

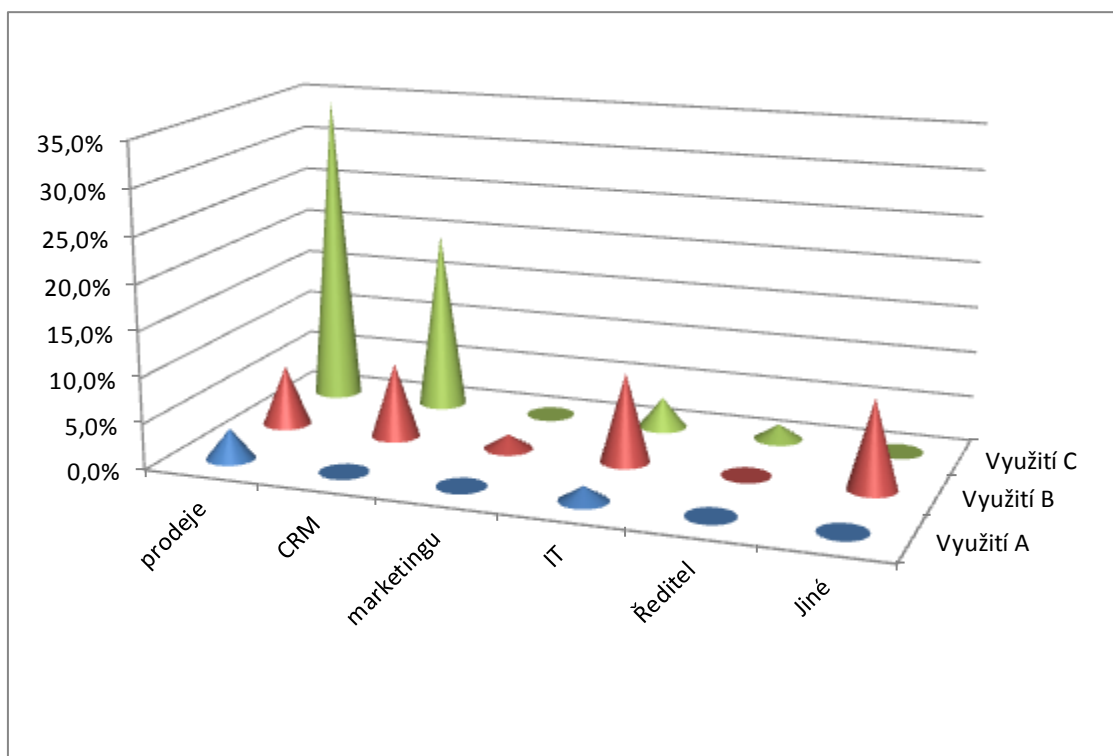
<b>Rozsah využití CRM systému – absolutní počty</b>				
<b>Oddělení, které spravuje CMR systém</b>	máme koupenou univerzální licenci a některé části CRM se nevyužívají	máme koupenou licenci a upravenou na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)	máme vyvinut vlastní CRM systém na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)	<b>Celkový součet</b>
		<b>Využití A</b>	<b>Využití B</b>	
prodeje	2	4	21	<b>27</b>
CRM	0	5	12	<b>17</b>
marketingu	0	1	0	<b>1</b>
IT	1	6	2	<b>9</b>
Ředitel/jednatel společnosti	0	0	1	<b>1</b>
Jiné	0	6	0	<b>6</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>61</b>

Zdroj: vlastní analýza

**Tabulka č. 41 Vztah rozsahu využití CRM a oddělní správy CRM (relativní počty)**

Oddělení, které spravuje CMR systém	Rozsah využití CRM systému – procenta			Celkový součet (%)
	máme koupenou univerzální licenci a některé části CRM se nevyužívají	máme koupenou licenci a upravenou na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)	máme vyvinut vlastní CRM systém na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)	
	Využití A (%)	Využití B (%)	Využití C (%)	
Prodeje	3	6	34	<b>43</b>
CRM	0	8	20	<b>28</b>
marketingu	0	2	0	<b>2</b>
IT	2	10	3	<b>15</b>
Ředitel/jednatel společnosti	0	0	2	<b>2</b>
Jiné	0	10	0	<b>10</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní analýza



**Obrázek č. 30 Vztah rozsahu využití CRM a oddělní správy CRM**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lze konstatovat, že statisticky významně největší podíl respondentů odpověděla, že „máme vyvinut vlastní CRM systém na míru dle požadavků pracovníků, kteří s ním pracují (systém je využíván ve všech jeho částech)“ a zároveň se o něj stará oddělení prodeje ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,0394$ ).

## Shrnutí

Vztahu mezi rozsahem využití CRM systému a oddělením správy CRM systému je zaznamenán především u firem, které mají vyvinut vlastní CRM systém, jenž je upraven na míru dle požadavků svých zákazníků, kde na prvním místě je oddělení prodeje, které CRM systém v podniku spravuje a na druhém místě je oddělení CRM.

## 6 Dosažené výsledky disertační práce

Poslední kapitola je nejdůležitější část celé disertační práce. Jedná se o interpretaci výsledků plynoucí z analýzy dat a poukazuje na možná doporučení.

Tato kapitola ukazuje, na to CO je navrhováno a JAK to souvisí s vyřešením zadaného problému. V kapitole 1 Definování cíle disertační práce a způsobu jeho dosažení byl uveden a vysvětlen hlavní cíl disertační práce a jeho následné rozdělení do třech dílčích cílů.

Jak již bylo vysvětleno, tak dosažení dílčích cílů vede k hlavnímu cíli.

Výběrový soubor – firmy na průmyslovém trhu v Libereckém kraji s více jak 50 zaměstnanci (Příloha č. 2) – 106 vyplněných dotazníků.

### **Cíl 1:**

***Zjištění stávající situace využití CRM systému v podmínkách průmyslového trhu.***

Na základě analýzy dat (základní statistické deskripce a deskripce vztahu otázky č. 2 a č. 4) byla zjištěna nutnost správné implementace CRM systému, úpravy programu na míru, kvalifikace zaměstnanců na používání CRM systému (týká se pouze zaměstnanců, kteří mají přístup k CRM systému v rámci organizace) a určení adekvátní správy systému.

### **Zjištěné poznatky z průzkumu**

Firmy, které nemají zaveden CRM systém, uvedly jako hlavní důvod, že v něm nevidí přínos (45 firem). Firmy (61 firem), které mají CRM systém zaveden, vidí přínos jak v oblasti konkurenceschopnosti, tak ve zvýšení efektivnosti prodeje, tak i ve snížení nákladů.

Z průzkumu vyplynulo, že firmy s počtem zaměstnanců 50 – 249, mají ve většině případech vyvinut vlastní CRM systém a firmy s více jak 250 zaměstnanci mají buď vyvinutou vlastní platformu, nebo využívající koupenou licenci na CRM systém a mají

jej přizpůsobený ke specifickým potřebám svých zaměstnanců a využívají všechny jeho části. Hlavní správou CRM systému pro obě kategorie jsou pověřována obchodní oddělení, ale ve firmách s více jak 250 zaměstnanci se objevilo zřízené specializované oddělení, jehož hlavní náplní je správa CRM systému.

Firmy, které mají zaveden CRM systém, provádějí segmentaci zákazníků, zjišťují spokojenost svých zákazníků, zjišťují hodnotu zákazníka pro firmu a hodnotu pro zákazníka a tyto údaje se snaží v určitých časových intervalech aktualizovat.

U firem, které mají vyvinut vlastní CRM systém, jenž je upraven dle požadavků zaměstnanců, existuje největší vztah mezi oddělením prodeje na prvním místě a oddělením CRM na druhém místě.

## **Cíl 2:**

***Zjištění struktury a charakteru informací v CRM systému a jejich využití v řízení podniku.***

Pomocí statistické deskripce a deskripce dle ordinální a kardinální proměnné (otázka č. 19) byl zjištěn význam důkladného zaznamenávání informací o svých zákaznících, produktech či službách, servisu,... Hlubší kvalifikace zaměstnanců, kteří mají přístup k CRM systému, z důvodu větší využitelnosti uchovaných dat, ať už pro jednání se zákazníkem, investiční, manažerské rozhodování či v dalších oblastech.

## **Segmentace zákazníků**

Firmy jsou si vědomi důležitosti segmentace zákaznického portfolia, a proto své zákazníky segmentují v rámci CRM systému, kde jsou tyto data uchovávána, tříděna a analyzována.

## **Zjišťování spokojenosti**

Firmy apelují na zjišťování spokojenosti svých zákazníků (ve většině případu, hned po ukončení aktu), díky kterému mají v povědomí, které faktory jsou pro zákazníky důležité. Pomocí těchto dat mohou prohlubovat a prodlužovat setrvání zákazníka u společnosti a tak dosahovat konkurenční výhody oproti svým konkurentům. Většina respondentů zjišťuje spokojenost svých zákazníků prostřednictvím zaznamenávání

přímé odezvy zákazníků např. prodejci. Důvod pro zjišťování spokojenosti je v oblasti ovlivňování výše obratu jednotlivých skupin či zákazníků.

### **Hodnota pro zákazníka**

Hodnota produktu či služby pro zákazníka je spatřována především v kvalitě zboží a služeb, doprovodném servisu a ceně.

### **Hodnota zákazníka pro společnost**

Nejvíce označovaných důvodů pro sledování hodnoty zákazníka pro společnost byly pro využití při identifikaci produktů, pro individuální řízení vztahů se zákazníky a pro výpočet investic do zákazníka. Mezi nejčastěji používané způsoby zjišťování spokojenosti patří samotný CRM systém, který jim hodnotu vypočítá automaticky a podle hodnoty tržeb jako např. metoda ABC, s tím že aktualizace dat se provádí nejčastěji pravidelně jedenkrát za měsíc.

### **Konkurenční výhoda**

Skoro všechny firmy pocítují konkurenční výhodu plynoucí z CRM systému a to především v oblastech jako je flexibilita, pružná a rychlá reakce na požadavky a řešení problémů plynoucích z uchované historie dat a komunikace v CRM systému a v přístupu k informacím v reálném čase. Konkurenční výhodu sice firmy neměří, ale uvědomují si její měřitelnost pomocí délky setrvání zákazníka u společnosti a rentability zákazníka.

### **Míra vlivu aplikace CRM na jednotlivé atributy jako ordinální proměnná**

U žádného vlivu nebylo respondentem vybráno hodnocení „velmi negativní“. Bylo zjištěno, že největší vliv má zavedené CRM v podniku na zvýšení zisku, snížení nákladů, prodloužení délky setrvání vztahu se zákazníky, zlepšení průtoku informací v rámci celé organizace a v neposlední řadě mělo vliv na odlišení se od konkurence. Porozumění svým zákazníkům a zvýšení jejich spokojenosti bylo hodnoceno respondenty „spíše pozitivně“. Naopak CRM neovlivnilo zlepšení spolupráce mezi pracovníky a zvýšení tržního podílu. Negativní vliv CRM byl zaznamenán velmi minoritně a to u vlivu na spolupráci mezi pracovníky a u snížení nákladů. Tento negativní vliv může být z důvodu špatné implementace nebo pochopení samotného systému.



### **Míra vlivu aplikace CRM na jednotlivé atributy jako kardinální proměnná**

Aplikace CRM systému má nejvyšší míru vlivu na zvýšení zisku. Pozitivní vliv aplikace má CRM systému i na zlepšení sídlení informací v rámci organizace, snížení nákladů, lepší odlišení od konkurence a prodloužení délky trvání vztahu se zákazníkem. Menší vliv CRM oproti výše vyjmenovaným atributům, potom systém má na zvýšený počet věrných zákazníků, zvýšení spokojenosti zákazníků a porozumění svým zákazníkům. Mezi těmito vyjmenovanými atributy se vlivy jeví jako statistiky nevýznamné. Nejmenší vliv na využití CRM má na atributy zlepšení spolupráce mezi pracovníky a zvýšení tržního podílu. Žádný respondent nepřihlásil k atributům ani jednu velmi negativní vliv. Spíše negativní vliv se objevil velmi minimálně.

### **Cíl 3:**

***Identifikování prvků CRM, které ovlivňují hodnotu pro zákazníka, hodnotu zákazníka pro společnost a spokojenost zákazníka.***

Prostřednictvím analýzy dat ANOVA a faktorové analýzy byly identifikovány vlivy a faktory CRM ovlivňující konkurenční výhodu.

### **ANOVA (otázka č. 19)**

Ti co mají vyvinut vlastní CRM systém na míru, zaznamenali pozitivní vliv v podobě zvýšení počtu věrných zákazníků. Ti co mají CRM upraven na míru (vyvinut vlastní nebo koupenou licenci) pocítují vliv CRM systému v oblasti zvyšování spokojenosti zákazníků.

Respondenti, kde za správu CRM systémů odpovídá oddělení prodeje, nebo oddělení CRM označují pozitivní vliv v oblasti zvyšování počtu věrných zákazníků. Spíše pozitivní vliv je zaznamenán na zvyšování tržního podílu u firem, kde správě CRM podléhá oddělení prodeje.

Velmi pozitivní vliv na zvyšování počtu věrných zákazníků je ovlivněn sledováním spokojenosti zákazníka ihned po dokončení akce např. po kontraktu. Pozitivní vliv na prodlužování délky trvání vztahu se zákazníkem má sledování spokojenosti zákazníků ihned po dokončení akce. Zlepšení spolupráce mezi pracovníky nemá vliv na zaznamenávání četnosti spokojenosti zákazníků ihned po ukončení kontraktu. Firmy,

které aktualizují spokojenost svých zákazníků ihned po dokončení akce, pocítují pozitivní vliv v oblasti zvyšování zisku. Ti co provádějí pravidelné zaznamenávání spokojenosti zákazníka ihned po dokončení akce, vidí nejvíce pozitivní vliv v konkurenceschopnosti.

Pozitivní vliv zjišťování hodnoty zákazníka pro společnost na zvýšení počtu věrných zákazníků, byl zaznamenán u těch respondentů, kteří zjišťují hodnotu zákazníka pro společnost. Firmy, které zjišťují hodnotu zákazníka pro společnost, zaznamenali pozitivní vliv na odlišení od konkurence.

### **Faktorová analýza (otázka č. 19)**

Faktorová analýza nám vyznačila tři faktory vyplývající z CRM systému mající vliv na konkurenceschopnost resp. lepší řízení vztahů se zákazníky. Jsou označeny jako interní a externí konkurenční výhoda.

Externí výhoda se skládá ze dvou faktorů, označovaných jako „Konkurenceschopnost a tržní podíl“ a „Zákazník a tržní podíl“. Faktor „Zákazník a tržní podíl“ ovlivňuje postavení společnosti na trhu a chování zákazníka (délku jeho setrvání, počet věrných zákazníků a náklady na zákazníka). Tyto dva faktory firmám pomohou dosahovat konkurenční výhody.

Interní výhoda nazývaná také jako „Vnitřní komunikace a flexibilita podniku“ je třetím faktorem ovlivňující konkurenceschopnost podniku.

Pomocí výše uvedených analýz byly definovány následující oblasti (prvky) CRM systému, které ovlivňují nebo se podílejí na spokojenosti zákazníka:

- Data z marketingové oblasti – délka trvání vztahu, životní cyklus zákazníka, diferenciací zákazníka, komunikace (způsob sdělovacího prostředku).
- Prodej – informovanost a flexibilita v rámci poskytovaného produktu či služby.
- Výroba a nákup – informovat o stavu poskytovaného produktu či služby v rámci firmy.

Dále byly definovány faktory spokojenosti a faktory ovlivňující vztah se zákazníkem v rámci CRM systému:

- plynulý tok informací v rámci celé organizace v oblasti reklamace, servisu – interní informace,
- rychlost a flexibilita reakce na odezvy – objednávka, reklamace či dotaz – interní a externí informace,
- náklady na zákazníka – náklady na vztah se zákazníkem,
- komunikace se zákazníkem – jako zpětná vazba – externí informace.

### **Hlavní cíl doktorské práce:**

*Cílem disertační práce je zhodnotit současný stav vztahů společnosti a zákazníka ve vybraných firmách a ověřit, že firma vlastní CRM systém při správném využití potenciálu spokojeného zákazníka, dosáhne konkurenční výhody.*

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že podnik získá konkurenční výhodu pomocí CRM systému (obrázek č. 31 zachycuje model zaměřený na proces zvyšování konkurenceschopnosti firem pomocí plnohodnotného využívání CRM systému), pokud:

- 1) Existuje správná implementace CRM systému, program upraven na míru, kvalifikace zaměstnanců na používání CRM systému (týká se pouze zaměstnanců, kteří mají přístup k CRM systému v rámci organizace) a určení adekvátní správy systému.
- 2) Existuje důkladné zaznamenávání informací o svých zákaznících, produktech či službách, servisu,... Hlubší kvalifikace zaměstnanců, kteří mají přístup k CRM systému, z důvodu větší využitelnosti uchovaných dat, ať už pro jednání se zákazníkem, investiční, manažerské rozhodování a dalších oblastech.
- 3) CRM systém má vliv na všechny tři faktory externí i interní konkurenční výhody současně:

### **ZNAJÍ MĚ!**

První faktor „Zákazník a tržní podíl“ – je faktor, kde má vliv CRM systém na délku setrvání zákazníka, na počet věrných zákazníků, na snížení jednotkových nákladů (na zákazníka), tak na tržní podíl organizace. Spokojený zákazníkem, který se necítí být „jedním z milionu“ setrvává v obchodním vztahu déle a správa jeho požadavků je díky

znalosti jeho chování jednodušší, tedy i levnější.

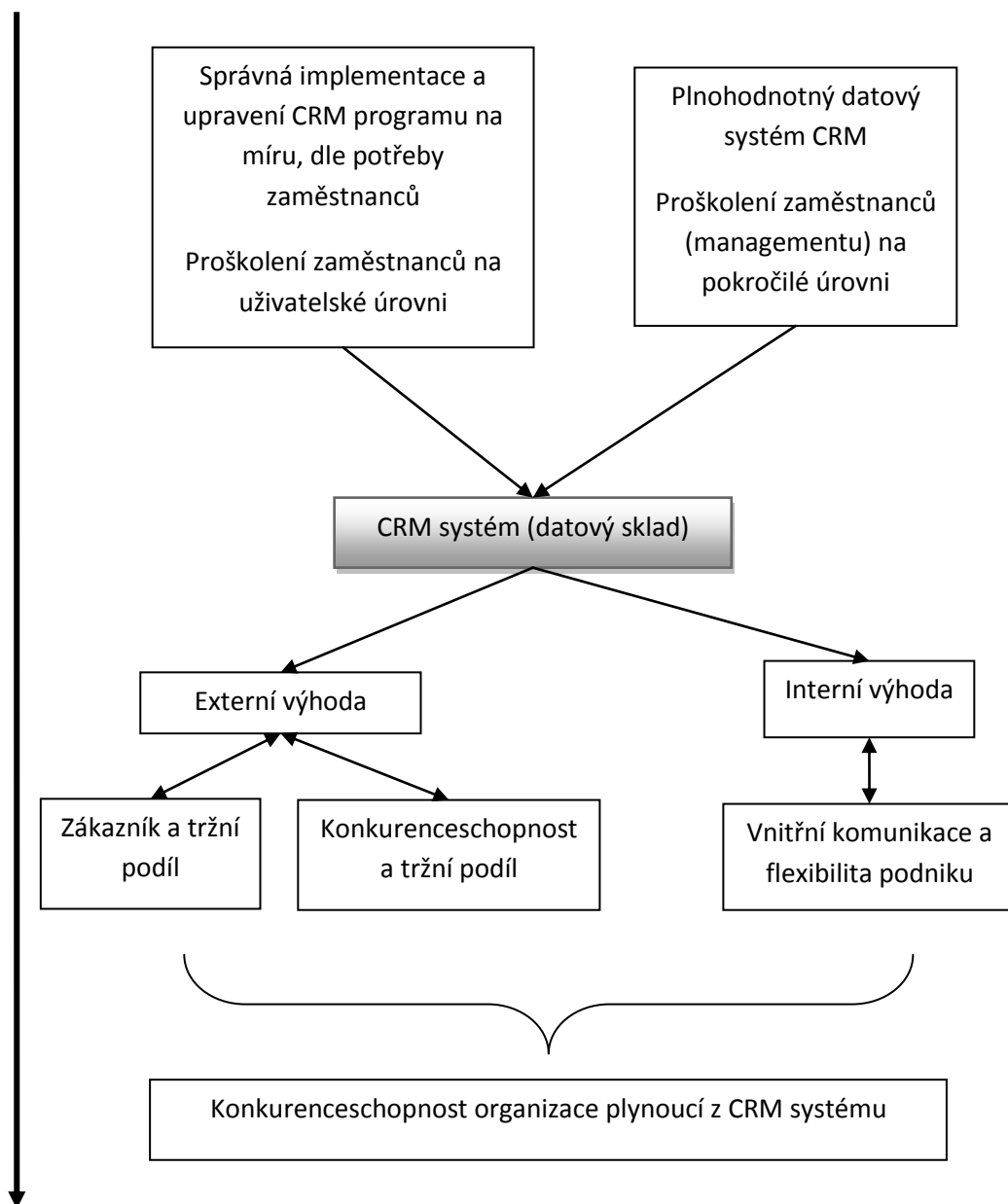
### **JEDNAJÍ SE MNOU JINAK!**

Druhý vliv má CRM systém na faktor označovaný jako „Konkurenceschopnost a tržní podíl“ v sobě skrývá odlišení od konkurence právě díky přístupu k zákazníkovi. Zákazník obsluhovaný za pomoci CRM pocítuje rozdíl od obsluhy, která nemá informace/znalosti o svém zákazníkovi/odběrateli.

Úspěšné výsledky těchto dvou faktorů tak vedou i ke zvyšování tržního podílu.

### **JSOU SCHOPNI PODŘÍDIT SE MÝM POŽADAVKŮM!**

Třetí vliv má CRM systém na faktor „Vnitřní komunikace a flexibilita podniku“ lze označit též jako „podpůrný“. Pokud jsou procesy a komunikace uvnitř podniku podřízeny finálnímu výstupu CRM – jednání se zákazníkem a jeho obsluha, dochází k postupnému zlepšování činností a především ke flexibilitě směrem k zákazníkovi.



**Obrázek č. 31 Model zaměřený na proces zvyšování konkurenceschopnosti**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lze tedy konstatovat, že pokud v rámci faktorů budou správně použita data z CRM systému, společnost bude dosahovat konkurenční výhody. Kooperace i ovlivňování všech tří faktorů navzájem je zřejmá – CRM nelze využívat pouze po linii jednoho faktoru. Ideální implementací CRM je zákazník s pocitem individuální péče a společnosti se standardy svých procesů bez nutnosti přistupovat ke každé zakázce individuálně.

Bylo ověřeno, že pokud budou mít firmy správně zavedený a implementovaný CRM systém, který budou plně využívat ve všech jeho částech, povede nejen ke konkurenční výhodě v podobě udržitelnosti zákazníků, ale i k snazšímu vytipování a získání zákazníků.

Pokud budou společnosti vědět kolik peněz, vynaložili na jednotlivého zákazníka a jaký je jeho přínos pro firmu, budou moci přesněji vypočítat jeho ziskovost a své finanční prostředky vynakládat efektivněji. Budou moci lépe přizpůsobit finanční výdaje na daného zákazníka, tak aby jim přinášel zisk (náklady na zákazníka musí být nižší než příjem z něho), což jim umožní získat konkurenční výhodu. Pokud tyto informace aplikují do vytváření dlouhodobých vztahů s těmito zákazníky a vytvoří pro ně správnou hodnotu vedoucí k jejich spokojenosti, přinesou samy sobě hodnotu v podobě konkurenční výhody.

Pokud budou firmy dodržovat navržený model zaměřený na proces zvyšování konkurenceschopnosti firem pomocí plnohodnotného využívání CRM systému, mohou dosahovat lepší konkurenceschopnosti.

## 7 Závěr

Přínosem práce pro vědu a výzkum je zmapování současného stavu využitelnosti CRM systému průmyslových firem v Libereckém kraji. Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že společnosti nevyužívající CRM systém (45 firem v Libereckém kraji) nevidí v CRM systému dostatečný přínos pro svoje podnikání, ačkoliv bylo spíše předpokládáno, že největší překážkou zavedení CRM systému bude systémová a finanční náročnost zavedení takového systému do chodu společnosti.

Více než polovina dotázaných společností (61 firem v Libereckém kraji) však CRM systém využívá především pro zcela standardní a očekávatelné důvody, se kterými si lze spojit úspěšnou společnost, tedy pro:

- Přístup konkurence v této oblasti
- Zvýšení efektivnosti prodeje
- Snížení nákladů
- Konkurenční výhoda.

Tyto společnosti tedy vnímají CRM systém jako další nástroj pro efektivní řízení svých aktivit na trhu i svých vnitropodnikových procesů. Není zcela podstatné, zda tyto firmy mají vyvinutou vlastní platformu či využívají kupenou licenci na CRM systém. Obě skupiny společností jej mají přizpůsobený ke specifickým potřebám svých zaměstnanců a využívají všechny jeho části. Důležitost tohoto systému pro společnosti podtrhává fakt, že hlavní správou CRM systému jsou především pověřována obchodní oddělení, která mají přímý kontakt se zákazníkem, tedy trhem. Ve společnostech, které mají více než 250 zaměstnanců, dokonce existuje u většiny případů přímo zřízené specializované oddělení, jehož hlavní náplní je pouze správa CRM systému.

Důležitou součástí řízení společností, které mají CRM systém, je segmentace. Hlavním důvodem provádění segmentace pomocí CRM je u velkého počtu společností (56 firem v Libereckém kraji) možnost efektivně nabízet své produkty, upravené ceny či jiná zvýhodnění pro každý segment zvlášť.

Významným zjištěním je fakt, že velká část firem zjišťuje spokojenost svých zákazníků prostřednictvím zaznamenávání přímé odezvy zákazníků, např. prodejci. Problematika zjišťování spokojenosti je pro podnikatelské subjekty důležitá především pro dopad do oblasti ovlivňování výše obrátu jednotlivých skupin či zákazníků. Hlavní klíčové faktory, které ovlivňují jejich zákazníky, pak společnosti spatřují v kvalitě jejich zboží a služeb, doprovodném servisu a ceně.

Z průzkumu vyplývá, že firmy si uvědomují důležitost CRM systému v rámci boje o své zákazníky s konkurencí. Firmy uchovávají data o zákaznících v rámci CRM systému. Data jsou dále tříděna tak, aby mohla být prováděna důkladná segmentace zákaznického portfolia. Důležitou roli hrají tato data při efektivní a cílené komunikaci s konečným zákazníkem. Provádění pravidelné aktualizace dat pomocí zjišťování spokojenosti svých zákazníků (ve většině případů, hned po ukončení aktu prodeje) vede zároveň ke zjištění, jaké faktory jsou pro zákazníky v dané chvíli důležité.

Data uchovaná v CRM systému slouží k prohlubování vztahu se zákazníkem, prodlužování setrvání zákazníka u společnosti a jednoznačně vede k dosahování konkurenční výhody oproti svým konkurentům. Dle výše uvedeného lze jednoznačně říci, že význam CRM systému ve společnostech, které jej mají zaveden je nezanedbatelný. Otázkou však zůstává, zda jsou tato data v systému efektivně tříděna a využívána na všech relevantních úrovních řízení vztahu se zákazníkem tak, aby byl i vliv CRM systému na efektivnost prodeje, snižování nákladů a konkurenční postavení maximalizován. CRM systém je stále jen nástroj pro lepší fungování společnosti. Je však nutné jej správně používat.

Z průzkumu vyplynulo, že největší vliv má CRM v podniku na zvyšování zisku, snižování nákladů na zákazníka, prodloužení délky setrvání vztahu se zákazníky, zlepšení vztahu se zákazníky, zlepšení průtoku informací v rámci celé organizace a v neposlední řadě mělo vliv na odlišení od konkurence.

Přínosem práce pro podniky je navržení modelu, který je zaměřený na zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Sestavený model by měl firmám sloužit jako návod, jak nastavit CRM v podniku včetně potřebného zaškolení pracovníků a ukládání všech důležitých informací do datové základny CRM systému, tak aby díky němu dosáhli



konkurenční výhody. Model lze využít jak v případě, že již firmy mají určité zkušenosti tak v případě, že se teprve rozhodují zavést CRM systém do podniku.

## Zdroje

- [1] CYHELSKÝ, L., KAHOUNOVÁ, J., HINDLS, R.: Elementární statistická analýza, 2. vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-003-1
- [2] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H.: Moderní metody a techniky marketingového výzkumu, Grada Publishing: Praha, 2011, ISBN 978-80-247-3527-6
- [3] ZBOŘIL, K. Marketingový výzkum. Metodologie a aplikace. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998, ISBN 80-7079-394-5.
- [4] CHLEBOVSKÝ, V.: CRM ŘÍZENÍ VZTAŮ SE ZÁKAZNÍKY: Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM, Computer Press, Brno, 1. vydání, 2005, ISBN: 80-251-0798-1
- [5] DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2002, ISBN 80-247-0401-3
- [6] RYALS L.: KNOX S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. European Management Journal, 2001
- [7] WESSLING, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2002, ISBN: 80-247-0569-9
- [8] STORBACKA, K., LEHTINEN, J., R.: Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing: Praha, 1. Vydání, 2002, ISBN 80-7169-813-X
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2009, ISBN: 978-80-247-3155-1
- [10] BUTTLE, F.: Customer Relationship Management: Concept and Tools. 1. vydání. Amsterdam: Elsevier, 2004

[11] PELAU, C et al.: Customer Relationship Managemet as key element for intelligent manufacturing. Annals of DAAAM & Proceedings. [online]. Jan2009, p285-286, 2p, 1 Diagram. [vid 2013-03-12] Dostupné z:

<http://search.ebscohost.com/PersistentLink.aspx?direct=true&db=a9h&AN=47080636&lang=cs&site=eds-live&authtype=ip&encid=320721E63C1635073756358632253E9239433223&ugt=723731563C2635673796354632853E3229E362D36213649369E322E338133503&IsAdminMobile=N>

[12] STEINA, A and M. SMITH.: CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets. Industrial Marketing Management. [online]. Volume 38, Issue 2, February 2009, Pages 198–206 . [vid 2013-03-18]. Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850108001715>

[13] NGUYEN, B.: The dark side of customer relationship management: Exploring the underlying reasons for pitfalls, exploitation and unfairness. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. [online]. (2012) 19, 56–70. [vid 2013-03-19]. Dostupné z:

<http://www.palgrave-journals.com/dbm/journal/v19/n1/full/dbm20125a.html>

[14] LING-YEE, L.: Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. Industrial Marketing Management. [online]. Volume 40, Issue 1, January 2011, Pages 139–148. [vid 2013-03-19]. Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001616>

[15] HOMMEROVÁ, D.: Source: E + M. Ekonomie a Management, Liberec: Technická univerzita, 2009, roč. 12. č. 1, s. 108-121, ISBN 1212-3609

[16] HOMMEROVÁ, D.: CRM v podnikových procesech. Grada Publishing. Praha. 1. vyd., 2012, ISBN 978-80-247-4388-2

[17] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. a MYSLIVCOVÁ, S.: CRM in theory and practice. In: New trends of business management in theory and practice in crossborder comparison. ad. Cimler, Petr. Chemnitz: Verlag der GUC. 2011. s. 27-35. ISBN 978-3-86367-007-8

[18] CHURCHILL, G. A. (1987) Marketing Research: Methodological Foundations. 4th ed. Chicago: Dryden, 1987, ISBN 0-03-005532-6.

[19] MILITKÝ, M.: Statistická analýza experimentálních dat, Academia, 2. Vydání, 2004, ISBN 80-200-1254-0

## Citace

CHLEBOVSKÝ, V.: CRM ŘÍZENÍ VZTAŮ SE ZÁKAZNÍKY: Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM, Computer Press, Brno, 1. vydání, 2005, str. 2, ISBN: 80-251-0798-1

KOTLER, P. a spol.: Moderní marketing, Grada Publishing: Praha, 4. evropské vydání, 2007, str. 40, ISBN: 978-247-1545-2

KOTLER, P. a spol.: Moderní marketing, Grada Publishing: Praha, 4. evropské vydání, 2007, str. 490, ISBN: 978-247-1545-2

KOTLER, P. a spol.: Moderní marketing, Grada Publishing: Praha, 4. evropské vydání, 2007, str. 535, ISBN: 978-247-1545-2

LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2009, str. 107, ISBN: 978-80-247-3155-1

LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2009, str. 107, ISBN: 978-80-247-3155-1

MALÁTEK, V. Metodologie marketingového výzkumu. Karviná: Slezská univerzita, 2001, str. 50, ISBN 80-7248-119-3.

R Development Core Team (2011). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, [www.R-project.org](http://www.R-project.org)

## **Vzorce**

- (1) Zdroj: WESSLING, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2002, str. 39, ISBN: 80-247-0569-9
- (2) Zdroj: ŘEHÁK, J., ŘEHÁKOVÁ, B.: Analýza kategorizovaných dat v sociologii, Academia, 1986, strana 71

## Publikace autora

MARKOVÁ, J.: Implementation of CRM in the industrial markets in the Czech Republic (Liberec). In recenzovaná konference ECMLG 2013. Klagenfurt, Austria: Alpen-Adria Universität Klagenfurt and University of Maribor, 2013. 11 stran. Schváleno před tiskem 2013.

MARKOVÁ, J.: Faktory plynoucí z CRM systému ovlivňující konkurenceschopnost podniků. In recenzovaný časopis Knowledge Management News. Bratislava, 2013. 9 stran. Schváleno před tiskem 2013.

MARKOVÁ, J., MYSLIVCOVÁ, S., HONZÁKOVÁ, I., UNGERMAN, O.: Využitelnost uchovaných dat v CRM systému na průmyslových trzích v Libereckém kraji. In recenzovaný sborník 13. Mezinárodní vědecké konference. Rajecké Teplice: Žilinská univerzita v Žilině, 2013. 9 stran. Schváleno před tiskem 2013.

MARKOVÁ, J. a MYSLIVCOVÁ, S. 2013. Využití CRM (Customer Relationship Management) na B2B trzích. In recenzovaný časopis Knowledge Management News [elektronický zdroj]. Bratislava: Katedra marketingu Obchodnej fakulty, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. ISSN 1338-7553, 21.08.2013. Dostupné na internete: <<http://www.manazmentznalosti.eu/vyuziti-crm-customer-relationship-management-na-b2b-trzich/>>

ORTOVÁ, M., aj. Společenská odpovědnost firem, aplikace ISO 26000 v Evropě. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-807-6.

MARKOVÁ, J. a CHRAMOSTOVÁ, I. Projekt SGS: Společenská odpovědnost firem, aplikace normy ISO 26000 v Evropě. In IMEA 2011. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. S. 158 – 162. ISBN 978-80-7372-720-8.

MARKOVÁ, J., STANKOVÁ, E. a CHRAMOSTOVÁ, I. Jak zní definice společensky odpovědného investování? Diskuze o SRI jako nové celosvětové investiční strategii. In

Finanční řízení podniků a finančních institucí. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská -- Technická univerzita v Ostravě, 2011. S. 468 – 474. ISBN 978-80-248-2494-9.

MARKOVÁ, J. Prognóza vývoje návštěvnosti ubytovacích zařízení v České republice zahraničními turisty. In 12th International Conference MEKON. 1. vyd. Ostrava: VSB – TU of Ostrava, 2010. S. neuvedeny (9 stránek). ISBN 9788024821658.

MARKOVÁ, J. Informovanost a chování spotřebitelů v rámci domáhání se svých práv při koupi zboží či služeb – reklamace. In Sborník příspěvků z konference finance a management v teorii a praxi. 1. vyd. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP Ústí nad Labem, 2010. S. 102 – 107. ISBN 9788074142475.

MARKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem v Polsku. In Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, 2010. S. 323 – 327. ISBN 9788021052734.

MARKOVÁ, J. Věrnostní program a jeho použití v ekonomické krizi. In Aktuální aspekty české a světové ekonomiky. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. S. 281 – 286. ISBN 9788073725365.